

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE ARTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MÚSICA

Dissertação de Mestrado

**COROS DE EMPRESA COMO DESAFIO PARA A
FORMAÇÃO E A ATUAÇÃO DE REGENTES CORAIS:
DOIS ESTUDOS DE CASO**

por

LÚCIA HELENA PEREIRA TEIXEIRA

Porto Alegre

2005

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE ARTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MÚSICA

Dissertação de Mestrado

**COROS DE EMPRESA COMO DESAFIO PARA A
FORMAÇÃO E A ATUAÇÃO DE REGENTES CORAIS:
DOIS ESTUDOS DE CASO**

por

LÚCIA HELENA PEREIRA TEIXEIRA

Dissertação submetida como requisito
parcial para obtenção do grau de Mestre em
Música.

Área de Concentração: Educação Musical

Orientadora: Profa. Dra. Jusamara Souza

Porto Alegre

2005

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida;

A meus pais Enio e Rosita e a meu irmão Marco, pelos momentos partilhados em família;

A Eunice Einloft, pela confiança e carinho;

A minha orientadora, professora Jusamara Souza, em especial, por ter me propiciado a descoberta de novos horizontes tanto em minha trajetória profissional quanto pessoal;

Aos professores e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Música da UFRGS, em particular às professoras Dra. Liane Hentschke, Dra. Luciana Del Ben, Dra. Jusamara Souza e Dra. Maria Elisabeth Lucas pelo conhecimento compartilhado;

Aos colegas que compuseram a pré-banca: Helena Lopes, Marcos Corrêa e Marília Stein, pela disponibilidade de leitura da dissertação e por enriquecerem o trabalho com suas considerações;

Aos professores Antonio Carlos Borges Cunha, Cecília Torres e Liane Hentschke, membros da banca, pelas valiosas contribuições à pesquisa;

A Agnes Schmeling, Cristiane Almeida, Fernanda de Assis e Lélia Diniz, colegas e amigas de “todas as horas”;

A todas as colegas do grupo Cotidiano, pelo crescimento mútuo;

A Gilson Schweitzer, pelo apoio e ajuda fundamentais durante todo o mestrado;

A Almir Portela, pela troca de idéias, ajuda no computador e todas macarronadas;

A Sílvia Körbes pelo empréstimo do *notebook*;

A Karla Duarte, pela amizade e revisão do inglês;

A Sílvia Pereira, parceira nas “andanças da vida” e trocas sociológicas;

A Elda Pires e Iara Postingher, pela amizade;

Aos colegas regentes que se dispuseram a participar da pesquisa;

Aos alunos e às cantoras do Coro Feminino do Hospital Moinhos de Vento e do Coro Feminino da Vila Assunção, pela compreensão e carinho;

A todos os amigos, enfim, por tudo,

Obrigada.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo geral investigar a formação e a atuação de regentes corais junto a coros de empresa na cidade de Porto Alegre – RS. A investigação procurou responder às seguintes questões: que concepções os regentes têm sobre a prática do canto coral na empresa? Como atuam nesses ambientes? Na opinião dos regentes, que formação e que competências são necessárias para atuarem nesses contextos? Foram realizados dois estudos de caso, tendo como participantes dois regentes de coros de empresa. As técnicas de pesquisa utilizadas foram a entrevista guiada ou focalizada e a observação participada. O referencial teórico fundamenta-se nos conceitos de formação profissional: Le Boterf (2003), Ramalho, Nuñez e Gauthier (2004) e de lazer: Parker (1978), Elias (1992), Dumazedier (1994;1999) e Marcellino (2003). O método de pesquisa empregado foi o estudo multicase, com abordagem qualitativa. A compreensão dos contextos estudados e de como o ambiente da empresa traz implicações sobre o trabalho dos regentes evidencia a necessidade de se aprofundar as reflexões acerca da formação profissional inicial, levando-se em conta os diferentes campos de atuação.

Palavras-chave: educação musical extra-escolar, canto coral, formação profissional, lazer.

ABSTRACT

The general purpose of this study was to investigate choral conductors' formation and action when working with enterprise choirs in Porto Alegre, RS, in southern Brazil. This study tried to answer some questions concerning this action, such as: what conceptions do the conductors have about choral singing at enterprises? How do they act in such contexts? In those professional's opinion, what kind of formation and competences are necessary to act in such contexts? The two cases studied in this work had as participants two enterprise choral conductors. The research techniques applied were guided or focused interviews and also local observation. The theories referred in this research are based on concepts of professional formation: Le Boterf (2003) and Ramalho, Nuñez and Gauthier (2004) and also on the concepts of leisure: Parker (1978), Elias (1992), Dumazedier (1994;1999) and Marcellino (2003). The method of investigation used was the multicase study with a qualitative approach. A better understanding of these enterprise contexts and also how they influence the work of choral conductors attest for the need of deeper investigation and questionings about early stages of professional formation and also about the different contexts of professional acting.

Keywords: extra school music education, choral singing, professional formation, leisure.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
1 REFERENCIAL TEÓRICO	15
1.1 Sobre a formação profissional.....	15
1.2 Sobre o lazer e suas relações com o trabalho.....	21
2 METODOLOGIA	28
2.1 O estudo multicaso como opção.....	28
2.2 Seleção dos participantes e contatos iniciais.....	29
2.3 Técnicas de pesquisa.....	32
2.4 Coleta de dados.....	34
2.4.1 As entrevistas com os regentes.....	34
2.4.2 As observações dos ensaios e apresentações musicais.....	35
2.4.3 A inserção no campo.....	36
2.4.4 Relação entrevistados e pesquisadora.....	37
2.5 Análise de dados.....	38
3 A REGENTE JOANA: FORMAÇÃO E ATUAÇÃO	44
3.1 Formação.....	44
3.1.1 Início dos estudos musicais.....	44
3.1.2 O interesse pela regência.....	45
3.2 Contexto de atuação: a empresa <i>Magister</i>	49
3.2.1 O programa <i>Qualidade de Vida</i>	49
3.2.2 Competitividade entre filiais e funcionários.....	51
3.2.3 O coro da empresa.....	52
3.3 Concepções da regente.....	63
3.3.1 Funções do coro na empresa <i>Magister</i>	63
3.3.2 A escolha do repertório musical.....	71
3.3.3 Metodologias de trabalho com o coro.....	77
3.3.4 Dificuldades enfrentadas nos ensaios.....	80
3.4 Competências necessárias a um regente de coro de empresa.....	86
3.4.1 Ter formação musical.....	86
3.4.2 Tocar um instrumento harmônico.....	87
3.4.3 Ser flexível.....	89

4 O REGENTE ALINARDO: FORMAÇÃO E ATUAÇÃO.....	91
4.1 Formação.....	91
4.1.1 Início dos estudos musicais.....	91
4.1.2 Ingresso no curso superior de música: o interesse pela regência.....	93
4.1.3 Outros estudos musicais.....	97
4.2 Contexto de atuação: a empresa <i>Letho</i>	99
4.2.1 O perfil da empresa.....	99
4.2.2 O coro da empresa.....	101
4.3 Concepções do regente.....	110
4.3.1 Funções do coro na empresa <i>Letho</i>	110
4.3.2 Expectativas com relação ao trabalho.....	120
4.3.3 A escolha do repertório.....	121
4.3.4 Metodologias de trabalho com o coro.....	128
4.3.5 Dificuldades enfrentadas nos ensaios.....	133
4.4 Competências necessárias a um regente de coro de empresa.....	135
4.4.1 Desenvolver competências musicais.....	136
4.4.2 Ser flexível.....	137
4.4.3 Ter competência de gestão: “administrar a vida do coro”.....	139
5 TRANSVERSALIZAÇÃO DOS DADOS.....	141
5.1 O coro de empresa e a atuação dos regentes.....	141
5.2 Formação dos regentes.....	147
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	153
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	160
APÊNDICES.....	168
ANEXOS.....	176

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: primeira versão do roteiro para a categorização dos dados.....	40
Quadro 2: segunda versão do roteiro para a categorização dos dados.....	41

INTRODUÇÃO

Há doze anos atuo como regente de um coro de empresa na cidade de Porto Alegre – RS. Na época em que fui contratada, o coro era formado por funcionários/as da instituição. Recém-graduada em Regência e no início da atividade profissional, logo me deparei com algumas dificuldades, tais como escolher o repertório musical de acordo com as demandas da empresa, trabalhar com funcionários sem qualquer experiência músico-vocal anterior, com a falta de assiduidade dos cantores aos ensaios e com naipes desequilibrados, pois havia mais vozes femininas que masculinas. Toda a técnica aprendida na faculdade por meio do estudo do repertório tradicional para coro misto adulto foi imprescindível à minha formação, porém não foi, nesse caso específico, muito útil na prática. Foi necessário adaptar o repertório e a técnica adquiridos no curso superior e que se destinavam a uma situação coral ideal para uma situação coral real, ou seja, a que caracterizava o grupo de cantores que compunham o coro dessa empresa, com as contingências do contexto. Desde então, tenho me interessado pelo tema coro de empresa e seus desdobramentos.

Dentre os diferentes tipos de grupos corais, os coros de empresa representam uma parcela significativa do mercado de trabalho para regentes. Uma

consulta à Federação de Coros do Rio Grande do Sul (FECORS) revelou a existência de nove coros de empresa da cidade de Porto Alegre a ela filiados em 2003, mas pode-se estimar, a partir do contato informal com profissionais da área, que o número de coros não filiados seja expressivo.

A categoria coro de empresa é empregada como área de atividade coral pela Associação Brasileira de Regentes de Coros e, segundo Ribeiro citado por Junker (2001), pode ser dividida em dois tipos:

O primeiro, em sua vasta maioria, existe com objetivos de se ter um grupo na empresa com atuação artística nas atividades sociais ou de cunho patriótico. Seus participantes geralmente são funcionários das empresas que têm alguma ligação com a música coral [...]. O segundo tipo, tem o objetivo de representar a instituição em suas variadas atividades sociais de cunho interno ou mesmo externo. Este grupo pode levar o nome da instituição em uma grande porção de variados eventos, principalmente fora da casa. (RIBEIRO apud JUNKER, 2001, p.40).

Nesse contexto, o coro pode servir tanto como peça de marketing externo da empresa, ou seja, servindo para aproximar instituição e clientes em suas apresentações, quanto como elemento de marketing interno, tendo a função de elevar o envolvimento dos funcionários para com a missão da empresa, motivando-os a construir “relacionamentos comprometidos com o sucesso geral” (SCHWARTZ, 2003, p. 144). Dentro dessa segunda visão, a atividade coral é disponibilizada como parte da estratégia do departamento de Recursos Humanos (RH) das empresas que, visando a promoção do crescimento pessoal de seus funcionários, buscam oferecer-lhes atividades relacionadas à saúde, ao esporte e ao lazer. O canto coral é geralmente inserido pelas empresas nessa última categoria.

Na maioria das vezes, os funcionários que se dispõem a cantar no coro da empresa nunca participaram de qualquer atividade dessa espécie, ou sequer

estiveram envolvidos em algum processo sistemático de educação musical. Acolhendo no grupo coral todos os empregados interessados nessa prática, independentemente de seu estágio de percepção musical, o regente passa a ter de equacionar o objetivo de lazer da atividade com o objetivo artístico. Torna-se, dessa forma, um mediador entre as expectativas da empresa em relação ao produto final alcançado pelo coro e a necessidade de, ao mesmo tempo, realizar um trabalho de educação musical com seus cantores.

Partindo desse quadro e da minha própria trajetória profissional, este estudo teve como objetivo geral investigar a formação e a atuação de regentes corais junto a coros de empresa na cidade de Porto Alegre – RS.

Com essa investigação busquei compreender a realidade do coro de empresa e refletir sobre as implicações desse ambiente no trabalho do regente, além de procurar identificar, na opinião dos participantes da pesquisa, quais competências são necessárias ao profissional que atua frente a grupos corais pertencentes a essas instituições.

Adotando como método o estudo multicaso, esta investigação procurou responder às seguintes questões: que concepções os regentes têm sobre a prática do canto coral na empresa? Como atuam nesses ambientes? Na opinião dos regentes, que formação e que competências são necessárias para atuarem nesses contextos?

A pesquisa contribui para a área de educação musical, uma vez que esta tem se interessado em investigar a formação dos profissionais para a atuação em diferentes espaços de ensino e aprendizagem musicais. Também ressalto alguns estudos que buscam compreender mais profundamente os variados aspectos que envolvem as práticas musicais em contextos não-escolares: Gomes (1998), Prass

(1998), Stein (1998), Arroyo (1999), Müller (2000), Corrêa (2000), Ramos (2002), Candusso (2002), Fialho (2003), Araldi (2004), Schmitt (2004), entre outros.

O canto coral é uma prática musical difundida no Brasil, sendo freqüentes coros em clubes, agremiações, igrejas, escolas, universidades, empresas ou grupos corais independentes, não pertencentes a instituições. No entanto, ainda são escassos os estudos que examinam a formação e a atuação do educador musical/regente inserido em diferentes espaços e, mais especificamente, nas empresas, como é demonstrado a seguir.

Vários trabalhos acadêmicos referem-se a diferentes aspectos do canto coral. Figueiredo (1990) enfocou o ensaio coral como um momento de ensino e aprendizagem musicais; Bellochio (1994) abordou o canto coral como instrumento mediador ao desenvolvimento sócio-cognitivo da criança em idade escolar; Oliveira (1996) investigou o desenvolvimento vocal do adolescente e suas implicações no coro juvenil a cappella; Oliveira (1999) pesquisou o coro cênico como renovação da linguagem coral no Brasil; Morelenbaum (1999) tratou sobre o coral de empresa como instrumento de Qualidade Total; Campelo (1999) abordou o coro como fator musicalizador na Igreja Presbiteriana; Santos (2000) investigou a expressão musical a partir do ritmo musical como um caminho para a interpretação na música coral e Andrade (2001) estudou critérios utilizados por regentes de grupos corais escolares na avaliação em execução musical.

Desses trabalhos consultados na literatura brasileira, resalto que o único localizado sobre coro de empresa foi o de Morelenbaum (1999). O autor realiza um estudo de caso no qual discorre sobre os princípios da Qualidade Total nas empresas, relacionando-os com a atividade de canto coral desenvolvida dentro delas. Sugere que a criação de um coro pode funcionar como ferramenta para a

socialização e saúde dos funcionários, bem como peça de marketing. O trabalho não enfoca diretamente a atuação profissional do regente nesse contexto.

Pelo fato de a categoria coro de empresa estar inserida na subárea coro adulto, tornou-se relevante verificar, também, a literatura disponível sobre essa faixa etária. Dentre os trabalhos que abordam problemas técnicos e metodologias de ensaio coral que incluem o coro adulto, encontram-se os estudos de Figueiredo (1990), Curi (1997), Moore (1999), Silantien (1999), Santos (2000), Bohrer (2001), Marvin (2001) e Carrington (2003).

Sobre repertório para coro adulto, podem ainda ser mencionados os trabalhos de: Derusha (1999), Lakschevitz (1999), Esteves (2000), Oliveira (2001), Vieira (2002), Miller (2002), Curtis; Cloud (2003), Siqueira (2003) e Aguiar (2003). Já os problemas de execução e interpretação são abordados por Noble (1999), Carvalho (1999), Fonseca (1999), Pérez-Gonzalez (2001) e Wis (2003).

Outra categoria pertinente ao canto coral adulto é a de coro cênico. Os trabalhos encontrados abordam o coro cênico como possibilidade de renovação da linguagem coral no Brasil e como ação cultural. Nessa categoria, podem ser mencionadas as pesquisas de Oliveira (1999) e Paiva (1999). O coro sacro, também bastante difundido no Brasil como prática de coro adulto, é contemplado com os trabalhos de Mathias (1999), Campelo (1999), Kerr (2000), Araujo (2001) e Lichtler (2001).

O trabalho de Andrade (2001) merece ser mencionado por analisar os critérios utilizados por regentes para avaliar a execução musical de grupos corais escolares e fornecer um quadro geral sobre a formação de quinze profissionais que atuam como regentes de coros de escolas na cidade de Curitiba.

Por meio da revisão de literatura foi possível constatar a existência de uma quantidade significativa de trabalhos que abordam questões do repertório musical coral, sobre técnicas gestuais e metodologias de ensaio. Há ainda artigos que abordam questões mais amplas referentes ao regente coral: Derusha (1999), Oakley (1999), Junker (1999), Apfelstadt (2001), Dickson (2002), Barnett (2003) e Lakschevitz (2003). Tais autores comentam aspectos gerais da formação sem, no entanto, aprofundar a questão da formação profissional e das competências de atuação do regente.

Este trabalho divide-se em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta o marco teórico que orientou o trabalho, fundamentado nas idéias de autores que discutem a formação profissional e o lazer. O segundo capítulo expõe a metodologia empregada na pesquisa. Nele são explicitadas as técnicas empregadas para a coleta de dados, são descritos como foram feitos os contatos iniciais para a definição dos participantes e como foi realizada a análise de dados. No terceiro e quarto capítulos são apresentados os dois casos estudados, tendo por foco a formação e a atuação dos profissionais junto aos coros de empresa nos quais atuam. Cada um dos capítulos revela, sobre cada regente, aspectos relevantes sobre sua formação, o contexto de atuação na empresa onde exercem sua atividade profissional, suas concepções sobre as funções do coro da empresa, a escolha do repertório musical, a metodologia de trabalho com o coro, as dificuldades enfrentadas nos ensaios e sua opinião sobre as competências necessárias a um regente de coro de empresa. O quinto capítulo traz uma análise transversal dos dados. São discutidos elementos comuns observados nos dois casos estudados e também algumas questões singulares, em diálogo com os autores trazidos no referencial teórico. Nas considerações finais são apresentadas as contribuições da pesquisa, as

transformações sofridas pela pesquisadora no decorrer do estudo, o retorno aos entrevistados e às empresas envolvidas, os principais resultados da pesquisa e para onde apontam, no sentido da necessidade do desenvolvimento de outras investigações.

Saliento que, durante o trabalho, as citações em português de Portugal foram mantidas de acordo com os originais.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Tomando como foco da pesquisa a formação e a atuação de regentes junto a coros de empresa, os conceitos de formação profissional e de lazer se tornam apropriados como ferramentas teóricas. O conceito de formação profissional é útil para o entendimento das inadequações relatadas pelos regentes em relação à sua formação inicial e à realidade do ambiente de trabalho da empresa. Os autores adotados como referência para discutir a formação são: Ramalho, Nuñez e Gauthier (2004) e Le Boterf (2003). Os primeiros autores foram escolhidos por abordarem a formação profissional a partir da profissionalização do ensino. O segundo, por proporcionar uma visão mais ampla sobre formação profissional, transcendendo a formação inicial. Por sua vez, as definições de lazer ajudam na compreensão da função da atividade coral inserida em ambiente de empresa. Para tanto, serão utilizados os conceitos de Parker (1978), Elias (1992), Dumazedier (1994;1999) e Marcellino (2003).

1.1 SOBRE A FORMAÇÃO PROFISSIONAL

A formação profissional tem sido um dos focos das discussões na área de educação musical nos últimos anos. As universidades têm procurado atualizar os currículos dos cursos de música, buscando adequá-los às exigências do campo de trabalho de cada uma das subáreas das licenciaturas e bacharelados. Também pesquisas têm sido desenvolvidas sobre a formação inicial e continuada de professores de música, como, por exemplo, as de Machado (2003), Cereser (2003) e Bellochio (2003a).

Para Ramalho, Nuñez e Gauthier (2004) cabe à formação inicial delimitar qual é o “objeto de trabalho” de uma determinada atividade profissional, estabelecendo “o conjunto de situações-problemas de caráter geral” que poderão surgir com maior freqüência na prática e que podem orientar para a preparação dos profissionais para atuação em distintos contextos institucionais, com diferentes realidades complexas (RAMALHO; NUÑEZ; GAUTHIER, 2004, p. 109).

Esses autores trabalham com o conceito de formação associado à necessidade do desenvolvimento de competências profissionais¹. Assim, segundo Ramalho, Nuñez e Gauthier (2004), formação profissional é “o processo permanente de aquisição, estruturação e reestruturação de condutas, saberes, habilidades, ética, hábitos inerentes ao desenvolvimento de competências para o desempenho de uma determinada função profissional” (Ibid., p. 84).

Ainda de acordo com os autores, cabe às agências formadoras o papel de definir o “modelo profissional”, a fim de que possam contribuir com a formação inicial dos profissionais da área específica, levando-os a se inserirem no mundo produtivo “com as competências necessárias para o início do exercício profissional” em relação às diferentes demandas dos campos de trabalho. Os autores definem “modelo profissional” como sendo

um sistema de atividades básicas, generalizadas, próprias de cada agência formadora, derivadas das necessidades profissionais, de uma base de competências [e] habilidades [...], norteado pela história e dinâmica da profissão que, como saberes formalizados, caracteriza o núcleo da profissão. (RAMALHO; NUÑEZ; GAUTHIER, 2004, p. 113).

¹ Na área de Educação Musical pode ser mencionada a pesquisa de Machado (2003) que investigou a visão dos professores de música sobre as competências docentes para a prática pedagógico-musical no ensino fundamental e médio.

A formação profissional deve privilegiar as “circunstâncias reais da vida profissional” (RAMALHO; NUÑEZ; GAUTHIER, 2004, p. 115). Para tanto, o “modelo profissional” deve também conter os “modos de atuação profissional. [...] A esfera da atuação profissional não pode separar-se do objeto da profissão [e] dos modos de atuação profissional” (Ibid., p. 116).

A formação inicial deve ser o ponto de partida para a construção de competências. Para os autores citados acima, competências são ações contextualizadas,

onde o conjunto de pressões reais está presente no trabalho ou na solução da tarefa profissional. Assim, é fundamental compreender a situação em que se desenvolve o trabalho profissional, ou seja, o objeto de estudo da profissão, nos contextos do exercício da profissão. Os conteúdos devem ser contextualizados. (RAMALHO; NUÑEZ; GAUTHIER, 2004, p. 75).

Os autores salientam, ainda, que as competências não se podem transmitir. “Elas são características dos profissionais que se formam à luz de uma relação dinâmica, complexa, dialogando com o objeto da profissão, num tempo real, baseadas em recursos que são mobilizados com eficácia e eficiência” (Ibid., p. 81).

Le Boterf (2003) também aborda a necessidade do desenvolvimento de competências profissionais, apontando para os diversos saberes envolvidos nessa prática. Para ele, em qualquer situação profissional é necessário que se faça uma distinção clara entre o saber fazer e o saber agir.

O primeiro dos dois saberes implica a utilização dos conhecimentos e habilidades adquiridos durante a formação profissional; o segundo demanda um conhecimento global do contexto no qual se está inserido. Segundo Le Boterf (2003), “é no saber combinar [os dois saberes] que residem a riqueza do profissional

e sua autonomia” (LE BOTERF, 2003, p. 12). O autor apresenta alguns saberes necessários ao profissional que sabe agir com competência:

- a) saber mobilizar em um contexto: o profissional competente sabe mobilizar o conjunto de conhecimentos e habilidades adquiridos em sua formação em um determinado contexto profissional, pois “a competência emerge na junção de um saber e de um contexto” (Ibid., p. 49);
- b) saber combinar os diversos saberes: “há síntese, e não mera justaposição; recomposição permanente, e não mera adição” (Ibid., p. 57);
- c) saber transpor: o profissional deve ser capaz de utilizar os conhecimentos e/ou capacidades adquiridos e executados em contextos distintos e transpô-los para uma nova situação (Ibid., p. 70);
- d) saber aprender e saber aprender a aprender: “o profissional sabe tirar as lições da experiência. [...] Faz de sua prática profissional uma oportunidade de criação de saber” (Ibid., p. 77). Transforma seu tempo em “tempo de aprendizagem e auto-realização” (Ibid., id.);
- e) saber envolver-se: “o envolvimento do profissional depende de sua implicação afetiva na situação” (Ibid., p. 80).

Dessa forma, para poder e saber agir, é preciso querer agir. O autor salienta o fato de as competências serem “atributos do sujeito”. Para ele, “o profissional constrói sua competência ou suas competências a partir de recursos disponíveis (capacidades, conhecimentos, habilidades, etc.), mas sua competência não se reduz apenas à aplicação desses possíveis. [O profissional] deve aprender a combinar e a saber transformar” (Ibid., p. 69).

Segundo Le Boterf (2003), o profissional competente sabe agir porque sabe interpretar, “pois sua competência é reconhecida por sua inteligência prática das situações, por sua capacidade não somente de fazer, mas de compreender” (Ibid., p. 40). Assim, o autor relaciona o profissional ao “homem da situação”, àquele que “sabe não apenas escolher, mas sabe escolher na urgência, na instabilidade e na efemeridade” (Ibid., p. 39).

Para o autor, “as situações de trabalho podem ser tratadas de tal modo que se tornem igualmente oportunidades de profissionalização” (Ibid., p. 168), não reduzindo esta última à formação inicial. Dessa forma, o profissional deve ser capaz de aproveitar situações de trabalho complexas tratando-as como oportunidades de crescimento profissional. Nesse sentido, o autor apresenta o conceito de “navegação profissional”:

Já que o planejamento das carreiras falhou, e a formação contínua mostrou sua importância, mas também seus limites, pode-se afirmar que a profissionalização não se reduz à formação. É preciso criar, portanto, um maior número de novos *espaços de profissionalização* e reunir as condições necessárias para que cada um possa neles navegar. [...] Torna-se urgente saber tomar direções, traçar percursos, fazer desvios, encontrar escalas, precisar a situação, tomar bifurcações. (LE BOTERF, 2003, p. 13, grifo do autor).

Nessa visão, o profissional deve aprender a “navegar” em determinado contexto sabendo administrar situações e utilizar os conhecimentos técnicos pertinentes à sua formação específica.

Le Boterf (2003) alerta para a impossibilidade de se prever tudo o que possa ocorrer em determinada situação profissional e para o que denominou de “caráter incerto e complexo” do ambiente de trabalho. Refere-se ao caráter provisório dos referenciais de profissionalismo, frisando que estes precisam existir, mas que devem

ser considerados como “construções progressivas”, necessitadas de atualização permanente por parte do profissional. Para o autor, “uma situação profissional real não é somente um posto de trabalho”, mas se constitui de “um conjunto de missões, funções, atividades técnicas, relacionais e organizacionais” que compreende também relações com outras pessoas, outros postos de trabalho e com toda a estrutura institucional (LE BOTERF, 2003, p. 176). Dessa forma, o profissionalismo depende de cada indivíduo, pois “resulta de um investimento pessoal”, de considerar situações profissionais complexas surgidas no “percurso da navegação” como possibilidades de aprendizagem, na busca pelo desenvolvimento de competências. Aquele que busca a navegação profissional “dá sentido a seu percurso, à historicidade de seu itinerário pessoal. Ele não é somente ator, mas autor ou co-autor de seu percurso” (Ibid., p. 169-170).

Além de Le Boterf (2003) e Ramalho, Nuñez e Gauthier (2004), vale ressaltar que, hoje, vários autores utilizam o conceito de competência profissional, entre eles Schön (2000), Perrenoud (2000) e Rios (2002).

Schön (2000) refere-se à necessidade de desenvolver nos profissionais a prática da “reflexão na ação” a fim de promover seu próprio “talento artístico profissional” na resolução dos problemas encontrados em situações “únicas, incertas e conflituosas”, denominadas pelo autor de “zonas indeterminadas”, nas quais a aplicação de técnicas derivadas do seu conhecimento profissional – racionalidade técnica – não é suficiente para solucioná-las (Ibid., p.17).

Para Perrenoud (2000), a noção de competência designa a “capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar um tipo de situações” (Ibid., p. 15). O autor salienta que cada situação é única, mesmo que se possa tratá-la de maneira análoga a outras situações já experienciadas.

Rios (2002) define competência, no singular, como “o conjunto de propriedades, de caráter técnico, estético, ético e político” (Ibid., p. 168). Ao se referir aos professores, salienta que a competência deve ser sempre situada, pois o profissional está inserido em um sistema educacional composto pela instituição escolar e os colegas, dentro de uma sociedade específica, e, portanto, não deve ser tratada como “algo abstrato ou um modelo” (Ibid., id.).

Embora esses autores venham sendo utilizados no campo educacional para analisar o tema das competências, a opção por Ramalho, Nuñez e Gauthier (2004) ocorreu em razão de seu estudo focar o desenvolvimento de competências como apoio à promoção da formação inicial. Já as idéias de Le Boterf (2003) foram preferidas porque o autor trata do desenvolvimento de competências de uma maneira mais ampla, com um enfoque profissional mais próximo dos profissionais que atuam em empresas.

1.2 SOBRE O LAZER E SUAS RELAÇÕES COM O TRABALHO

A atividade coral na empresa pode ser compreendida no limite entre o trabalho e o lazer. Para compreendê-la a partir dessa visão, apresento, a seguir, alguns autores que discutem os significados, caracteres, funções e tipos de lazer presentes, atualmente, na sociedade ocidental.

Segundo Parker (1978), o lazer é definido de três formas gerais, sendo, no entanto, todas elas, em algum ponto, questionáveis. A primeira tentativa de definição apresenta o lazer como sendo todas as atividades que restam, no período das vinte e quatro horas do dia, depois de subtraídas aquelas que não são de lazer, tais como sono, alimentação, atendimento às necessidades fisiológicas e outras. A segunda

definição de lazer incide não sobre o período de tempo, mas sobre a qualidade da atividade, havendo uma associação dela a valores espirituais, artísticos ou de liberdade. A terceira definição tenta combinar as duas anteriores; há um componente residual, ou de tempo, que contrapõe a atividade de trabalho às outras atividades e uma afirmação normativa sobre aquilo que o lazer deve ser. O autor salienta que, para que seja compreendido em toda a sua acepção, o lazer deve ser considerado na sua dimensão temporal e também quanto ao tipo de atividade desenvolvida (PARKER, 1978, p. 19).

Dumazedier (1999) define lazer como sendo o tempo destinado à realização da pessoa como fim último. “Este tempo é outorgado ao indivíduo pela sociedade quando este se desempenhou, segundo as normas sociais do momento, de suas obrigações profissionais, familiares, sócio-espirituais e sócio-políticas” (Ibid., p. 91).

O autor apresenta, também, um sistema de caracteres que são constitutivos do lazer:

- a) caráter liberatório: “o lazer é liberação de um certo gênero de obrigações”; resulta de uma livre escolha. Essas obrigações são denominadas por Dumazedier (1999) de “obrigações institucionais”. Dessa forma, “o lazer é, primordialmente, a liberação do trabalho profissional que a empresa impõe”;
- b) caráter desinteressado: no lazer, as atividades físicas, artísticas, intelectuais ou sociais não estão submetidas a nenhum fim lucrativo;
- c) caráter hedonístico: é a busca de um “estado de satisfação” pelo indivíduo. No momento em que esse “estado de satisfação” não é mais

alcançado com a realização da atividade, o indivíduo tende a interrompê-la;

- d) caráter pessoal: possibilita ao indivíduo sua recuperação das fadigas físicas e psicológicas, libertação do tédio cotidiano por meio do divertimento e o desenvolvimento da criatividade e da auto-expressão (DUMAZEDIER, 1999, p. 94-97).

Elias (1992, p. 107) considera pertinente que se faça uma distinção entre tempo livre e lazer. Para ele, o tempo livre “é todo o tempo liberto das ocupações de trabalho” e apresenta uma “classificação preliminar do tempo livre” por tipos de atividade:

- a) trabalho privado e administração familiar;
- b) repouso;
- c) provimento das necessidades biológicas;
- d) sociabilidade;
- e) categoria das actividades miméticas² ou jogos. A esta última categoria pertencem aquelas atividades de tempo livre que têm caráter de lazer. Dessa forma, “todas as actividades de lazer são actividades de tempo livre, mas nem todas as de tempo livre são de lazer” (ELIAS, 1992, p. 145).

² Segundo Elias (1992) o termo “mimético” refere-se a imitativo. Na Antigüidade, designava todos os tipos de formas artísticas em sua relação com a realidade, tal como as representações das tragédias. O autor salienta que o termo está associado não à representação de fatos da vida real, mas a uma transposição dos sentimentos relacionados com aqueles que se experimentam em situações da vida real e combinados com uma “espécie de prazer” (Ibid., p. 124-125).

Na perspectiva dos três autores apresentados, o lazer pode cumprir diferentes funções para os indivíduos. Para Dumazedier (1994), uma das funções mais freqüentes e importantes do lazer é o fato de propiciar um desligamento temporário “da tutela cotidiana” de instituições e agrupamentos “aos quais se está ligado pelo nascimento, estatuto. Não é para romper, é para se libertar periodicamente de sua rotina, de seus estereótipos, de seus dogmas” (Ibid., p. 49).

Segundo Elias (1992), é preciso refutar a tradicional afirmação reducionista de que as atividades de lazer se destinem a permitir que os indivíduos trabalhem melhor. Essa visão faz com que a função do lazer exista somente na perspectiva do trabalho. E explica:

As estruturas e funções das actividades de lazer não podem ser compreendidas se não se considerarem como um fenómeno social por direito próprio, interdependente de actividades de não lazer, mas, do ponto de vista funcional, de valor não inferior, não subordinadas a elas. (ELIAS, 1992, p. 141).

Nesse sentido, Dumazedier (1999, p. 148) ainda exalta as diferentes funções do lazer quando afirma que “o lazer cria novos valores, separando-se cada vez mais dos modelos compensadores do trabalho”.

Na concepção de Elias (1992), só se pode compreender a função do lazer na destruição da rotina se considerarmos o papel central que as formas de excitação desempenham nessas atividades. Para o autor,

as rotinas integram um nível elevado de segurança. Sem se expor a si próprio a um certo nível de insegurança, a um maior ou menor risco, a incrustação das rotinas não se perderia nem se deslocaria, ainda que temporariamente, e a função das actividades de lazer perder-se-ia. (ELIAS, 1992, p. 160).

De acordo com Elias (1992), outra função do lazer é a sociabilidade, o prazer experimentado pelo fato de se estar em companhia dos outros sem qualquer obrigação ou dever para com eles, a não ser aqueles que se têm voluntariamente (Ibid., p. 179).

Parker (1978) destaca, também, a função de busca de identidade nas atividades de lazer, já que “o lazer é a área da vida onde é possível fazer escolhas mais ou menos livres” (p. 57). Essa busca de identidade pode se refletir no tipo de atividade escolhida e/ou no grupo que a pratica.

O referido autor apresenta três tipos de lazer em relação ao trabalho desempenhado pelos indivíduos. O primeiro tipo é o lazer de *extensão*, que se caracteriza por uma falta de limite entre o que é a atividade de trabalho e o que identifica a atividade de lazer. O segundo tipo é denominado lazer de *oposição*; ao contrário do tipo anterior, nessa categoria existe uma demarcação nítida entre as duas espécies de atividade. O terceiro padrão de lazer é chamado de *neutralidade* e define-se por apresentar atividades diferenciadas de lazer e trabalho, mas não uma demarcação nítida entre as duas espécies (PARKER, 1978, p. 89, grifos do autor).

Parker (1978) chama a atenção, ainda, para as influências tanto do lazer no trabalho quanto vice-versa, numa espécie de “fusão”. Em algumas profissões, por exemplo, é difícil distinguir o tempo de trabalho do tempo de lazer. Segundo o autor, o trabalho assalariado é aquele que permite uma demarcação mais nítida dos diferentes “tempos” em razão de possuir um horário fixo.

Para Dumazedier (1999), uma das influências do lazer sobre o trabalho ocorre quando as atividades de lazer ajudam a transformar a atitude tradicional em

relação ao tempo de trabalho em atitude moderna de organização racional de tempo. Dessa forma, as atividades de lazer que envolvem desempenho, divisão de tarefas em equipe, entre outras atividades do trabalho conjunto podem “facilitar a assimilação das regras do trabalho moderno”. As atividades de lazer podem ser consideradas não somente como atividades de consumo, mas “também como um investimento cultural útil à transformação das mentalidades tradicionais em mentalidades modernas necessárias ao desenvolvimento” (DUMAZEDIER, 1999, p. 151-152).

Apoiando-se nos estudos sobre o lazer propostos por Dumazedier, Marcellino (2003) relaciona diretamente o lazer ao trabalho no contexto da empresa. Para ele, nas empresas, os funcionários que participam de atividades de lazer devem ser estimulados a uma “participação cultural crítica e criativa”, visando à sua autonomia, uma vez que o mundo contemporâneo e suas rápidas e radicais transformações exige profissionais criativos no desempenho de suas funções. Dessa forma, o autor discute a necessidade de conexão entre as atividades de lazer nas empresas e a possibilidade de desenvolvimento de seus recursos humanos:

Não interessa mais nem mesmo às empresas, diante das necessidades que se apresentam ao novo ‘capital humano’, o consumo puro e simples de bens culturais, quando ela própria necessita de pessoas que sejam críticas e criativas, ante uma sociedade em constante mudança, com inúmeras necessidades de adaptação e de seleção diante da avalanche de informações. (MARCELLINO, 2003, p. 14-15).

Enquanto Parker (1978), Elias (1992) e Dumazedier (1994; 1999) discutem sobre o lazer, seus tipos e funções a partir de uma visão sociológica mais abrangente, Marcellino (2003) aborda o lazer a partir da visão da empresa, conectando as atividades proporcionadas aos funcionários, nessa área, às

necessidades de qualificação de pessoal para o trabalho. Relaciona o lazer dos empregados com a possibilidade de desenvolvimento de algumas habilidades necessárias a um melhor desempenho de suas tarefas laboriais.

As perspectivas dos diferentes autores aqui apresentados, que discutem sobre o lazer, permitem compreender o significado e a função do canto coral inserido no contexto das empresas, como será visto nos capítulos 3 e 4.

2 METODOLOGIA

2.1 O ESTUDO MULTICASO COMO OPÇÃO

O método adotado nesta investigação foi o estudo multicaso, dentro de uma abordagem qualitativa. Como unidades de caso foram escolhidos dois regentes corais que atuam em Porto Alegre. Segundo Merriam (1998, p. 40), estudo multicaso é um dos termos que podem ser utilizados “quando pesquisadores conduzem um estudo usando mais de um caso”. Bogdan e Biklen (1994, p. 97) adotam o termo “estudos de caso múltiplos” ao caracterizarem o estudo de “dois ou mais assuntos, ambientes ou base de dados”. Embora existam diferenças entre os autores quanto à terminologia empregada, o estudo de caso e o estudo multicaso possuem as mesmas características e princípios. Conforme Yin (2001),

a escolha entre projetos de caso único ou de casos múltiplos permanece dentro da mesma estrutura metodológica – e nenhuma distinção muito ampla é feita entre o assim chamado estudo de caso clássico (isto é, único) e estudos de casos múltiplos. A escolha é considerada uma escolha de projeto de pesquisa, com as duas sendo incluídas no âmbito da estrutura do estudo de caso. (YIN, 2001, p. 68).

A escolha de duas unidades de caso ocorreu por considerar dois estudos uma quantidade representativa do universo estudado e uma investigação possível de se realizar dentro do tempo de vinte e quatro meses proposto para esta pesquisa. A opção por dois estudos de caso (multicaso), no entanto, não desconsidera que o objetivo do estudo de caso não é a compreensão de outros casos, mas do caso específico a ser estudado. Dessa forma, é papel do pesquisador destacar as diferenças sutis e a seqüência dos acontecimentos no contexto observado (STAKE, 1995, p. 20).

2.2 SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES E CONTATOS INICIAIS

Para participar da pesquisa busquei regentes que trabalhassem com coros de empresa cujos cantores fossem, em sua maioria, funcionários da própria empresa. Esse critério foi utilizado levando-se em conta que as especificidades desse grupo trariam implicações para o regente como um mediador entre as expectativas da empresa, dos cantores e suas próprias. A formação musical inicial dos participantes da pesquisa não foi um critério considerado na seleção, uma vez que interessava-me investigar, dentro de uma visão ampla de formação e juntamente à atuação dos regentes, como ocorre a formação no contexto da empresa e influenciada por ele.

A escolha dos participantes ocorreu a partir de contatos pessoais e com a Federação de Coros do Rio Grande do Sul (FECORS) na época da elaboração do projeto de pesquisa. Em 2003, solicitei à FECORS uma relação de coros de empresas da cidade de Porto Alegre filiados a ela naquele ano. Como resposta, a FECORS enviou, por e-mail, uma relação com nove coros de empresa e os nomes e telefones de seus respectivos regentes. Dos nove coros listados, um era da empresa para a qual trabalho. Excetuando-me, havia cinco regentes que trabalhavam com coros de empresa. Dois regentes trabalhavam com dois grupos corais cada um e o perfil de um dos outros coros eu já conhecia, sabendo que não serviria para o propósito da pesquisa, já que a maioria de seus cantores não era de funcionários da empresa.

Por telefone, contatei com quatro regentes e a preparadora vocal de um dos coros no intuito de conhecer a formação dos grupos, já que me interessava selecionar regentes cujos coros estivessem dentro do perfil utilizado como critério de seleção. Da lista de nove grupos corais, oito contavam com a participação de

cantores da comunidade e apenas um era formado somente por funcionários (Apêndice A).

Mediante contato telefônico, o regente desse coro formado somente por funcionários mostrou-se receptivo à participação na pesquisa e passou, então, a ser o primeiro selecionado para um dos estudos de caso. A empresa em questão chama-se Letho; o regente do coro, Alinardo, tem vinte e quatro anos de idade e atua como regente do coro da empresa desde 2000. Cabe ressaltar que, por questões éticas, tanto os nomes dos regentes quanto das empresas envolvidos neste trabalho foram substituídos por nomes fictícios. Os próprios participantes da pesquisa escolheram seus pseudônimos.

Havia mais um motivo para a escolha de Alinardo: quando da minha apresentação do projeto de pesquisa no grupo de estudos ligado ao Programa de Pós-Graduação, uma colega do grupo, tendo sido colega de Alinardo na graduação, citou seu nome por ter contribuído, em aula, naquela época, com reflexões sobre questões relativas ao trabalho com coros de empresa. Casualmente, já o havia selecionado, e, com essa informação, fiquei ainda mais motivada para conhecê-lo. Alinardo convidou-me para assistir a uma apresentação do coro, em uma igreja, ocasião em que fui apresentada aos cantores como pesquisadora. A coordenadora do coro passou-me, então, seu telefone, fax e e-mail.

Em 2004, no período que antecedeu ao trabalho de campo, realizei os contatos com a coordenadora do coro por meio de e-mail (Apêndice B). Primeiramente, ela informou que eu deveria enviar uma carta, endereçada ao diretor geral da instituição, solicitando a permissão para realizar a pesquisa (Apêndice C). Já no dia seguinte, por e-mail, a coordenadora avisou-me da concordância da empresa com o meu pedido (Anexo A), cuidando para que o funcionário da portaria

fosse comunicado da minha presença nos dias de ensaio do coro. O passo seguinte foi contatar o regente a fim de comunicar-lhe sobre a concordância e pedir-lhe permissão para o início das observações de ensaios do coro.

O segundo caso foi escolhido a partir de uma conversa informal com uma colega que trabalhava com um coro de empresa não filiado à Federação de Coros do Rio Grande do Sul. Disse-me que seu grupo era formado somente por funcionários e que concordaria em participar da pesquisa, colocando os ensaios do grupo à minha disposição. O grupo pertence à empresa Magister e a regente do coro, Joana, tem trinta e cinco anos e atua como regente do coro da empresa desde 2002.

Minha aproximação desse coro ocorreu no final de 2003, quando realizei um trabalho para uma disciplina do mestrado, tendo incluído entrevistas à coordenadora e cantora do coro e ao gerente de Recursos Humanos (RH) da empresa. Nessa oportunidade, apresentei o projeto de pesquisa à coordenadora do coro, que se mostrou receptiva ao tema.

Em 2004, após novo contato com essa coordenadora, enderecei carta com o pedido de permissão para a realização da pesquisa, similar àquela enviada à empresa Letho, ao então novo gerente de RH da empresa. Passados dois dias da entrega do material, entrei novamente em contato com a coordenadora, que me avisou do parecer positivo ao pedido.

Antes de fazer contato com os regentes, para a definição dos participantes da pesquisa, imaginava que todo o processo seria mais difícil. Como os dois regentes aceitaram prontamente o convite que lhes foi feito, e os contatos com as respectivas empresas puderam ser realizados ainda na época da elaboração do projeto de pesquisa, com um retorno positivo das instituições, tive tranquilidade para

aguardar o período da coleta de dados, sabendo que as aceitações para a realização da pesquisa, pelo menos de forma oral, estavam confirmadas.

A resposta ágil de ambas as empresas surpreendeu-me positivamente. Os retornos aos contatos feitos através de e-mails com a coordenadora do coro da empresa Letho sempre foram rápidos em razão de ela ser cantora do grupo e secretária do diretor geral. Na empresa Magister, conforme já mencionado, a resposta também foi ágil em razão de a coordenadora do coro também ter sido cantora e funcionária do setor de RH da empresa. Porém, houve mudança da coordenação do coro logo após a minha primeira observação de ensaio, levando a regente a me apresentar como pesquisadora à nova coordenadora, pois esta, diferentemente da funcionária anterior, não participava do coro.

2.3 TÉCNICAS DE PESQUISA

A fim de abordar aspectos sobre a formação dos regentes, suas concepções a respeito do canto coral nas empresas e as competências necessárias para a sua atuação nesses contextos, utilizei a entrevista guiada ou focalizada, na qual, segundo Bell (1997),

são feitas determinadas perguntas, mas os entrevistados têm a liberdade de falarem sobre o assunto e de exprimirem as suas opiniões. O entrevistador limita-se a colocar habilmente as questões e, se necessário, a sondar opiniões na altura certa; se, porém, o entrevistador se mover livremente de um tópico para outro, a conversa poderá fluir sem interrupção. (BELL, 1997, p. 122).

Laville e Dionne (1999) denominam de entrevista semi-estruturada a técnica de entrevista com questões abertas às quais o entrevistador pode acrescentar outras perguntas de esclarecimento. Segundo os autores, “sua flexibilidade possibilita um

contato mais íntimo entre o entrevistador e o entrevistado, favorecendo, assim, a exploração em profundidade de seus saberes, bem como de suas representações, de suas crenças e valores [...]” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p.189).

A outra técnica utilizada foi a observação. Para Bogdan e Biklen (1994, p. 48), “os investigadores qualitativos frequentam os locais de estudo porque se preocupam com o contexto. Entendem que as acções podem ser melhor compreendidas quando são observadas no seu ambiente habitual de ocorrência”. Nesse sentido, a fim de investigar como atuam os regentes com os coros de empresa e as imbricações desse contexto no seu trabalho, utilizei a observação participada em ensaios e apresentações dos coros envolvidos na pesquisa. Esse tipo de observação é denominado por Rudio (1986) de assistemática, ocasional, simples ou não-estruturada.

Para Estrela (1994), a observação participada

corresponde a uma observação em que o observador poderá participar, de algum modo, na actividade do observado, mas sem deixar de representar o seu papel de observador e, conseqüentemente, sem perder o respectivo estatuto. Convirá, ainda, acrescentar que a observação participada se orienta para a observação de fenómenos, tarefas ou situações específicas, nas quais o observado se encontra centrado. (ESTRELA, 1994, p. 35).

Gil (1995) oferece uma distinção bastante clara entre a observação participada e a observação participante. Segundo ele, esta última diferencia-se da participada pelo fato de o observador assumir, até certo ponto, o papel de um integrante do grupo observado. “Daí porque se pode definir observação participante como a técnica pela qual se chega ao conhecimento da vida de um grupo a partir do interior dele mesmo” (GIL, 1995, p. 108).

Por meio da observação participada, investiguei como ocorre a atuação dos regentes nesse contexto do coro de empresa: como lidam, por exemplo, com a seleção de vozes, com a escolha do repertório, com situações inusitadas surgidas em ensaios, com as expectativas da empresa em relação ao seu trabalho e ao trabalho do coro e com as apresentações musicais.

2.4 COLETA DE DADOS

2.4.1 As entrevistas com os regentes

Durante o período de coleta de dados, foram realizadas quatro entrevistas com cada um dos regentes, segundo os roteiros de questões em anexo (Apêndice D). As perguntas dos roteiros foram organizadas em quatro blocos. O primeiro bloco continha questões sobre as concepções dos regentes; o segundo bloco, questões sobre a sua formação; o terceiro incluía perguntas sobre as competências necessárias para o trabalho com coros de empresa, na opinião dos regentes, e o quarto bloco versava sobre estratégias de ensaios. Foi realizada uma entrevista para cada bloco de questões, sendo que a terceira entrevista englobou o terceiro e quarto blocos. Para a quarta entrevista foi elaborado novo roteiro de questões, procurando elucidar pontos que não haviam ficado claros no transcorrer das entrevistas anteriores (Apêndice E). Embora os roteiros sejam muito semelhantes, há questões distintas para a regente Joana e para o regente Alinardo.

As duas primeiras entrevistas com a regente Joana foram realizadas na própria empresa, antes do início do ensaio. A terceira e quarta entrevistas ocorreram

em minha casa. Com o regente Alinando, por sua sugestão, realizei todas as entrevistas em minha casa.

Diversas vezes desloquei-me de carro até a empresa Letho e ofereci carona ao regente, que aguardava por mim em um local combinado, no trajeto. Durante o caminho ocorreram muitas conversas e algumas entrevistas “informais”, que acabaram complementando os dados coletados.

As gravações das entrevistas foram realizadas com um aparelho de *Mini Disc* (MD), tendo sido utilizado um *mini disc* para cada uma delas. Somente a quarta entrevista com o regente Alinando precisou ser registrada em dois MDs, pois teve a duração de quase uma hora e meia. No total, foram utilizados nove MDs. Cada entrevista durou, em média, de sessenta a setenta minutos.

2.4.2 As observações dos ensaios e apresentações musicais

Junto ao coro da empresa Magister, que ensaia uma vez por semana, foram observados 16 ensaios e uma apresentação, enquanto que com o coro da empresa Letho, que faz dois ensaios por semana, foram realizadas 28 observações de ensaios e duas de apresentações.

As observações de ensaios e apresentações dos dois coros revelaram diferentes situações diante das quais os regentes precisaram tomar decisões e mostraram como lidam com o grupo coral inserido no ambiente da empresa. Para mim, algumas ocasiões suscitaram estranhas sensações, como quando das primeiras observações de ensaios do coro da empresa Letho.

Nas primeiras vezes, senti um certo constrangimento por estar lá, como se fosse uma intrusa bisbilhoteira do trabalho alheio. O constrangimento durante as

primeiras observações talvez ocorresse porque o auditório, local onde o coro ensaiava, tinha o tamanho de uma sala de aula, de forma que participantes e pesquisadora ficavam muito próximos. Aparentemente, nenhum dos regentes se mostrou intimidado com a minha presença. Aos poucos, fui também me acostumando à maneira de ser de cada um.

2.4.3 A inserção no campo

Desde a aproximação com as empresas e mesmo durante todo o período da coleta de dados, procurei ter cuidado com o relacionamento de confiança estabelecido entre mim e o *locus* do campo empírico.

Praticamente em todos os dias de ensaio do coro telefonava para a regente do coro da empresa Magister a fim de confirmar o horário para encontro no hall do prédio. Embora eu tivesse o acesso liberado à instituição para a realização da pesquisa, e o combinado com a coordenadora do coro fosse entrar em companhia da regente, precisava sempre me identificar na portaria com o nome, número da carteira de identidade e portar um crachá de visitante. Além disso, com frequência, as atendentes perguntavam à regente com quem deveriam falar para liberarem minha passagem.

Houve somente dois episódios em que entrei na empresa sem estar acompanhada da regente. Nas duas ocasiões, as funcionárias da portaria daquele horário, por já me conhecerem, permitiram minha entrada.

Em minha primeira chegada à empresa Letho, aguardei, na portaria, pela coordenadora do coro, que conduziu-me pelo pátio da empresa até o prédio onde fica o auditório. O funcionário da portaria havia sido avisado sobre minhas visitas à

empresa nos dias de ensaio. Embora os cantores comentassem que ele costumava complicar para o ingresso na empresa, nunca tive problemas dessa ordem. Os cuidados relatados foram fundamentais para garantir meu trânsito em um espaço onde é pouco comum a presença de pesquisadores.

2.4.4 Relação entrevistados e pesquisadora

Por conhecer a regente Joana e já termos, inclusive, trabalhado juntas, meu contato durante a coleta de dados teve de ser mais cuidadoso. A atividade coral na empresa Magister atravessou um momento de crise e de indefinição do repertório e, nessa ocasião, tive vontade de dar sugestões, mas me calei. Na minha opinião, o trabalho permaneceu indefinido por um período considerável, durante o qual eu me preocupei com a manutenção do coro, ou seja, do emprego da regente e, também, da continuidade da pesquisa. Durante essa fase, emprestei à Joana um caderno de arranjos para coro a três vozes e enviei-lhe, também, por e-mail, algumas partituras de arranjos de MPB que ela pôde aproveitar.

Com relação à interação com os sujeitos da pesquisa, Bogdan e Biklen (1994) afirmam: “conforme se vai investigando, participa-se com os sujeitos de diversas formas. [...] Pode-se mesmo ajudá-los a desempenharem as suas obrigações. Estas coisas são feitas sempre com o intuito de promover os objectivos da investigação” (Ibid., p. 128).

Embora não fosse o foco da pesquisa, também houve momentos notáveis da relação que se estabeleceu entre mim e os cantores dos coros. Na empresa Magister houve ocasião de, por razões de trabalho, eu ter precisado faltar a dois ensaios e alguns cantores questionarem o porquê da minha ausência. Em outra

situação, durante os ensaios, algumas cantoras disseram-se muito curiosas por saberem o que eu escrevia em minhas anotações.

Com o regente da empresa Letho os primeiros contatos foram bastante formais. Eu sentia que a relação precisava ser construída. As caronas a Alinardo, que possibilitaram algumas conversas informais, e, também, suas vindas à minha casa para a realização das entrevistas proporcionaram, aos poucos, maior aproximação. Em certa ocasião, tendo uma questão a resolver com um dos meus grupos, perguntei a ele sua opinião sobre a condução do assunto. Esse momento possibilitou o estreitamento da relação pesquisadora/entrevistado.

2.5 ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados ocorreu durante quatro meses, de abril a julho de 2004. Simultaneamente, foi iniciada também a análise dos dados coletados. Segundo Yin (2001), “a análise dos dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombina as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo” (Ibid., p. 131). Comenta, ainda, que “a melhor preparação para conduzir uma análise de estudo de caso é ter uma estratégia analítica geral” (YIN, 2001, p. 134). Conforme o autor, a estratégia de análise dos dados pode ser embasada em proposições teóricas e no desenvolvimento de uma estrutura descritiva com o objetivo de organizar o estudo de caso.

Para Bogdan e Biklen (1994), a análise de dados caracteriza-se por ser “um processo de busca e de organização sistemático de transcrições de entrevistas, de notas de campo e de outros materiais que foram sendo acumulados, com o objetivo

de aumentar a própria compreensão desses mesmos materiais” (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 205).

As entrevistas foram transcritas literalmente e, no decorrer da análise de dados, sofreram um processo de transcrição que, segundo Gattaz (1996), é a ação de reformulação da transcrição literal a fim de “torná-la compreensível à leitura” (Ibid., p. 136).

As transcrições das entrevistas foram realizadas paralelamente à coleta de dados. Encerrado esse período, as entrevistas e as notas sobre as observações de campo foram organizadas em quatro cadernos, um de entrevistas e outro de observações para cada regente e coro. Vale ressaltar que os casos estão designados, inicialmente, como “A” e “B”, para a regente Joana e o regente Alinardo, respectivamente.

A partir dos roteiros de questões das entrevistas, das notas sobre as observações de campo e da leitura, na íntegra, dos dados coletados, foi elaborado o primeiro esboço de roteiro para a categorização dos dados.

Para Bogdan e Biklen (1994), a categorização de dados se constitui em “um meio de classificar os dados descritivos que [o investigador] recolheu [...], de forma a que o material contido num determinado tópico possa ser fisicamente apartado dos outros dados” (Ibid., p. 221).

Os dados sobre a empresa, o coro e o/a regente foram agrupados como uma primeira grande categoria. A segunda grande categoria continha tópicos sobre a formação dos regentes; a terceira apresentava dados que revelavam as concepções dos entrevistados sobre diferentes aspectos relacionados ao trabalho com coro de empresa. A quarta grande categoria trazia tópicos sobre as

competências para o trabalho naquele contexto e a última grande categoria, denominada “outros”, apresentava dados que não se agrupavam em nenhuma das categorias anteriores. Cada grande categoria se subdividia em categorias mais específicas, denominadas subcategorias. A seguir, um exemplo da primeira grande categoria da primeira versão do roteiro para a categorização dos dados:

ESTUDO DE CASO A

1 Sobre a empresa, o coro e a regente

A empresa

Opinião da regente sobre as demissões de antigos funcionários
 Opinião da regente sobre a presidente da empresa
 A área de *marketing*
 Competitividade entre funcionários
 Competitividade entre as filiais (*ranking*)
 O programa Qualidade de Vida
 O funcionamento do programa *Qualidade de Vida*
 A concorrência interna na empresa
 A interferência da concorrência no trabalho do coro

O coro

Explicação sobre o nome do coro
 Como surgiu a idéia da criação de um coro na empresa
 Convite inicial para a participação no coro
 Porque a escolha da música *Epitáfio* para o chamamento
 Encontros de coros da empresa:
 O repertório escolhido para os encontros
 Setor ao qual o coro está ligado
 As apresentações: internas e externas
 Convite a novos cantores
 Distribuição dos cantores por setores da empresa

A regente

Nome
 Idade
 Há quanto tempo atua como regente
 Há quanto tempo atua como regente na empresa
 Como a regente foi contatada pela empresa
 Tipo de contrato realizado com a empresa
 Tratativas salariais

Quadro1: primeira versão do roteiro para a categorização dos dados

A primeira versão do roteiro para a categorização sofreu ainda dois reagrupamentos de dados visando à melhoria da ordem interna na busca por clareza de assuntos e idéias, pois, segundo Bogdan e Biklen (1994), “as abstrações são construídas à medida que os dados particulares que foram recolhidos se vão

agrupando” (BOGDAN, BIKLEN, 1994, p.50). Em sua segunda versão, para que fosse possível a realização da codificação dos dados brutos, as grandes categorias e subcategorias do roteiro para a categorização foram detalhados e receberam numeração:

<p>1 ESTUDO DE CASO A</p> <p>1.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA, DO CORO E DA REGENTE</p> <p>1.1.1 A empresa</p> <p>1.1.1.1 Dados gerais sobre a empresa</p> <p>1.1.1.2 Dados sobre a presidente da empresa [opinião da regente]</p> <p>1.1.1.3 Dados sobre as demissões de antigos funcionários [opinião da regente]</p> <p>1.1.1.4 O programa <i>Qualidade de Vida</i></p> <p>1.1.1.5 A área de <i>marketing</i></p> <p>1.1.1.6 Competitividade entre as filiais (<i>ranking</i>)</p> <p>1.1.1.7 Competitividade entre funcionários</p> <p>1.1.2 O coro</p> <p>1.1.2.1 Como surgiu a idéia da criação de um coro na empresa</p> <p>1.1.2.2 Explicação sobre o nome do coro</p> <p>1.1.2.3 Convite inicial para a participação no coro</p> <p>1.1.2.3.1 Como foi feito? Que meios foram utilizados?</p> <p>1.1.2.3.2 Porque a escolha da música <i>Epitáfio</i> para o chamamento</p> <p>1.1.2.3.3 Qual foi o resultado?</p> <p>1.1.2.4 Encontros de coros da empresa:</p> <p>1.1.2.4.1 Com que frequência são realizados?</p> <p>1.1.2.4.2 Onde são realizados?</p> <p>1.1.2.4.3 Quem participa? É obrigatório para todos ou há critérios de seleção?</p> <p>1.1.2.4.4 O repertório escolhido para os encontros de coros da empresa</p> <p>1.1.2.5 Setor ao qual o coro está ligado</p> <p>1.1.2.6 Período de trabalho do coro (cronograma de janeiro e fevereiro)</p> <p>1.1.2.7 As apresentações: internas e externas</p> <p>1.1.2.8 Convite a novos cantores</p> <p>1.1.2.9 Distribuição dos cantores por setores da empresa</p> <p>1.1.2.10 A interferência da concorrência no trabalho do coro</p> <p>1.1.2.11 Recursos para a realização dos ensaios: a sala e o teclado</p> <p>1.1.3 A regente</p> <p>1.1.3.1 Nome</p> <p>1.1.3.2 Idade</p> <p>1.1.3.3 Há quanto tempo atua como regente</p> <p>1.1.3.4 Há quanto tempo atua como regente na empresa</p> <p>1.1.3.5 Como a regente foi contatada pela empresa</p> <p>1.1.3.6 Tipo de contrato realizado com a empresa</p> <p>1.1.3.7 Quem “supervisiona” o trabalho da regente</p> <p>1.1.3.8 Tratativas salariais</p> <p>1.1.3.9 Reajustes salariais</p>
--

Quadro 2: segunda versão do roteiro para a categorização dos dados

Após a codificação, os dados foram copiados dos cadernos de entrevistas e de observações e agrupados em duas tabelas, uma para cada caso, ordenados segundo a numeração das grandes categorias e subcategorias, a fim de facilitar o

trabalho descritivo por eixos temáticos. Na medida em que os dados eram copiados dos cadernos originais de entrevistas ou de observações e colados nas respectivas tabelas, foram identificados por letras e números; a letra J indica entrevista com a regente Joana e a letra A, por sua vez, representa entrevista com o regente Alinardo. O número que segue as letras J e A designa a numeração das entrevistas. Da mesma maneira, a letra O diante de “J” ou “A” indica o caderno de anotações das observações dos ensaios e/ou apresentações dos regentes Joana e Alinardo. Exemplo: OJ3 identifica a terceira observação dos ensaios da regente Joana. Junto a essas siglas, após uma vírgula, acrescentei o número das páginas dos respectivos cadernos originais de onde eram copiados os dados (Apêndice F). Ressalto que, embora não apareçam os dados dos cadernos de observações sob forma de citação, estes foram utilizados na descrição dos dados. Dessa forma, foi iniciada a análise de cada um dos casos, tendo como diretriz para a escrita as questões de pesquisa.

Depois de os casos terem sido apresentados, sua organização interna sofreu também diversos reagrupamentos mantendo o foco da investigação. Assim, por exemplo, dados contidos na grande categoria “outros”, quando interpretados como de importância para ajudar a responder às questões de pesquisa, foram aproveitados nas categorias anteriores ou, caso contrário, não empregados na descrição.

Tendo os regentes como foco, a organização final da escrita, que se transformou nos capítulos e subcapítulos dos dois estudos de caso, também foi sofrendo alterações e priorizou a seguinte ordem de grandes categorias:

- a) formação dos profissionais;
- b) a empresa e a consideração de seu contexto na atuação dos regentes;

- c) concepções dos regentes e competências necessárias ao profissional para atuação no ambiente da empresa.

Ainda em relação aos cuidados com o relacionamento estabelecido entre mim e o *locus* do campo empírico, após a segunda observação de ensaios, a um pedido meu, os regentes destinaram-me um tempo para que pudesse falar com os cantores sobre a pesquisa. Expliquei no que consistia o estudo e sobre o porquê de assistir a ensaios e apresentações. Destaquei também o interesse pelo tema, abordando meu trabalho com o coro da empresa para a qual trabalho. Salientei que, por questões éticas, não poderia revelar os nomes das instituições e dos regentes dos coros envolvidos na investigação.

3 A REGENTE JOANA: FORMAÇÃO E ATUAÇÃO

3.1 FORMAÇÃO

3.1.1 Início dos estudos musicais

Joana iniciou seus estudos musicais entre os oito e nove anos de idade. Nessa época estudava piano, teoria e solfejo com uma professora particular. Não possuía o instrumento em sua casa e, por essa razão, por um período de aproximadamente três anos, tocou somente uma vez por semana, durante a aula.

Quando a família se mudou de Porto Alegre, parou de estudar música. Depois de um ano e meio, de volta à capital, ingressou no curso de Extensão do Instituto de Artes da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) para estudar piano. Nessa época tinha entre doze e treze anos e ganhou um piano de sua família. Prosseguiu seus estudos nesse instrumento por aproximadamente dois anos e, então, começou a aprender viola.

Foi nessa época, aos quatorze anos, que “engatou mesmo na música”. Iniciou seus estudos de viola no Projeto Prelúdio³ da UFRGS, onde também participava da orquestra de alunos e estudava história da música, entre outras disciplinas teóricas. Prosseguiu com os estudos do instrumento até por volta dos

³ Projeto de Extensão da UFRGS que visa a atender crianças e jovens, dos cinco aos dezessete anos, oferecendo aulas de musicalização, instrumentos musicais e atividades musicais coletivas (orquestras e coros).

dezessete anos, na Escola de Música da OSPA⁴, onde aprendeu teoria da música antes de ingressar no curso superior.

Durante o período em que integrou a orquestra do Projeto Prelúdio, Joana trabalhou com diferentes regentes, um dos quais convidou os instrumentistas a participarem de um de seus coros. Esse grupo coral não pertencia à escola. Joana aceitou o convite e, algum tempo depois de ter ingressado no coro, juntamente com mais dois colegas cantores, estudou, com o maestro, análise musical, harmonia, arranjos e regência.

Como violista, tocou na orquestra do Projeto Prelúdio e nas orquestras Sinfônica e de Câmara de Caxias do Sul – RS. Lembra que não gostava muito de estudar viola, e, como tinha facilidade, muitas vezes acabava tocando somente nos ensaios. No entanto, arrepende-se de não ter seguido com o estudo do instrumento.

3.1.2 O interesse pela regência

3.1.2.1 Ingresso no curso superior

Inicialmente, Joana pensou em fazer vestibular para ingresso no curso de Música, porém, como não se dedicava inteiramente à viola, não soube se decidir pelo instrumento, nem por outra ênfase. Acabou optando pelo curso de Artes Cênicas, o qual frequentou por dois anos. Prestou vestibular para Música depois,

⁴ Escola de Música mantida pela Orquestra Sinfônica de Porto Alegre (OSPA). É, atualmente, denominada Conservatório Pablo Komlós, e oferece cursos de todos os instrumentos musicais que compõem uma orquestra sinfônica. Visa à formação de músicos profissionais.

quando “já estava resolvida a fazer Regência”. Entrou para o curso em 1991 e se formou em 1999.

Ao falar sobre o seu interesse pela regência, destacou a vontade de liderar como sendo um fator de importância na escolha da profissão. Por outro lado, sentiu-se desafiada por um maestro com o qual trabalhou em uma das orquestras, que incitava os músicos, valorizando o trabalho “intelectual” que a regência impõe, através da interpretação, contra o trabalho “braçal” dos músicos, de execução musical daquilo que é determinado pelo maestro.

Lembra de certa ocasião em que assistiu à interpretação de uma obra de sua predileção e não lhe agradou a interpretação do maestro. Nessa oportunidade, vislumbrando a possibilidade de realizar a interpretação à sua maneira, desejou, novamente, cursar Regência.

Começou, então, a se interessar pelo trabalho coral, acreditando na possibilidade de “educação musical das pessoas”. daquelas “que nunca tiveram a oportunidade de se expressar musicalmente” e que passam a tê-la “através do coral. Essa questão bem do coral amador mesmo; isso [lhe] interessou bastante” (J2, p. 22-23).

Na opinião da entrevistada, sua formação superior nas disciplinas de regência deixou a desejar. Queixa-se da metodologia empregada em aula e dos colegas que não estudavam as partituras, de forma que boa parte do tempo das aulas práticas era dedicada a ensinar as vozes de cada naipe para que pudessem cantar o repertório musical, não restando muito tempo para a prática da regência. Por outro lado, assevera que as demais disciplinas do curso foram satisfatórias.

Na sua avaliação, falta ao curso superior em Regência uma abordagem da didática coral para coros infantis, juvenis e adultos. Nessa direção, Andrade (2003) defende a “ampliação do espaço para a formação pedagógica dos regentes corais” por meio do aumento da carga horária destinada à discussão sobre o ensino e a avaliação do canto coral (Ibid., p. 88). A avaliação vem ao encontro da questão levantada por Del Ben (2003), sobre “a ausência de formação pedagógica de bacharéis que atuam como professores de música”. A autora questiona se “não seria mais coerente e proveitoso que o curso de bacharelado [...] ampliase e flexibilizasse seus objetivos e conteúdos, buscando formar músicos capazes de atuar em diferentes espaços profissionais” (Ibid., p. 31). Conclui sua discussão sobre a formação inicial apontando que é preciso

construir uma concepção ampliada de formação inicial [...], uma concepção que ultrapasse espaços fechados e predefinidos de atuação e amplie as possibilidades de percurso a serem trilhadas pelos futuros [profissionais]. Isso implica na necessidade de flexibilizarmos os percursos de formação [...], relacionando-os aos múltiplos espaços de atuação profissional, e de superarmos a concepção de formação como processo caracterizado como trajetória única. (DEL BEN, 2003, p. 31-32).

Nesse sentido seria importante, dentro do curso de Regência Coral, a reflexão sobre a formação e a atuação dos regentes em diferentes contextos.

3.1.2.2 Outros estudos musicais

Joana tem participado de cursos de férias na área específica e de painéis de regência. Nesses cursos busca o aperfeiçoamento da técnica gestual e de ensaio, “ter contato com coisas diferentes” e com repertórios musicais mais elaborados, além de conhecer novas concepções sobre regência e sobre o trabalho do regente.

A necessidade da busca por recursos de aprimoramento profissional é apontada por Hentschke (2000): “o profissional em serviço deverá recorrer continuamente aos cursos de educação continuada, à troca de experiência entre profissionais e à literatura da área” (Ibid., p. 85).

Bellochio (2003b) também atenta para a necessidade de se pensar no sentido da formação profissional de forma mais ampla, potencializando a formação permanente e capacitando os profissionais a desenvolverem habilidades, escolhas e competências profissionais, “assumindo-se em constante construção e reconstrução” (Ibid., p. 18-19).

Embora nunca tenha estudado composição, Joana também se interessa por essa área, direcionando-a para o trabalho de arranjos. Cita a época em que estudou com mais dois colegas e o regente do coro como uma fase próspera em sua formação. Além das aulas, durante esse período trabalharam juntos como arranjadores de alguns espetáculos musicais.

Também destaca os estudos de técnica vocal que desenvolveu com a orientadora vocal dos coros dos quais participou. Na época da coleta de dados, mantinha aulas particulares com essa mesma professora.

Para que possa ser entendida a atuação de Joana junto ao coro de empresa com o qual trabalha, a próxima seção apresenta dados sobre a empresa e seu funcionamento, o coro da instituição e as interferências desse ambiente no trabalho da regente.

3.2 CONTEXTO DE ATUAÇÃO: A EMPRESA MAGISTER

A empresa Magister é prestadora de serviços. Sua matriz localiza-se em Brasília – DF e possui oito filiais em todo o país. É uma empresa privada que iniciou suas atividades a partir da compra de outras empresas estatais do mesmo ramo. A instituição possui um sistema interno de comunicação que inclui vídeoconferências, revista eletrônica, jornal eletrônico, tela de abertura dos computadores e informativos diversos.

3.2.1 O programa *Qualidade de Vida*

A empresa mantém um programa denominado *Qualidade de Vida*, voltado aos seus funcionários, que oferece as seguintes atividades: dança de salão, canto coral, corrida e caminhada, ginástica laboral, voluntariado e, a cada dois meses, aos sábados, é realizada uma caminhada, em algum parque da cidade, encerrando-se com um café da manhã em um local contratado pela instituição.

Conforme a regente, não existe uma área de *marketing* na filial RS da empresa. Para ela, o programa *Qualidade de Vida* cumpre a função de *marketing* interno, ou seja, suas atividades servem para “vender a empresa para os funcionários, fazer os empregados se agregarem” (J1, p. 16).

Na área de administração de empresas, os autores Rodrigues, Child e Luz (2004) comentam, em investigação realizada com uma empresa que abandonou o paradigma tecnoburocrático, ou seja, da empresa estatal, para outro focalizado no mercado, representado pela empresa privada, sobre a necessidade de novas aprendizagens pelos funcionários. Relacionam a aprendizagem da cultura da empresa como uma forma de a instituição conseguir atingir seus objetivos junto a

seus empregados (RODRIGUES, CHILD, LUZ, 2004, p. 29). Por sua vez, Fleury e Fleury (2004), ao focar situação análoga sofrida pela empresa participante de sua pesquisa, também sugerem a necessidade de “formação do tecido de uma ‘nova’ cultura organizacional”, na qual programas que promovam o envolvimento do corpo funcional assumem um papel cada vez mais estratégico dentro das empresas (Ibid., p. 53).

Segundo informações obtidas com a ex-coordenadora do coro, a presidente da empresa, que é esportista, cunhou a expressão ‘empresa muscular’, em uma referência à energia gerada pela prática esportiva e de como, na sua visão, as atividades do programa *Qualidade de Vida* apresentam-se imbricadas com as da empresa. Dela partiu a idéia de criação dos coros nas unidades da empresa, sendo a principal incentivadora dessa atividade. Existem coros em quase todas as filiais, sendo que somente uma delas não oferece atividade coral. Em Brasília, há um coro na matriz da empresa e outro na filial Distrito Federal.

Já na década de 70, Dumazedier (1976) apontava a utilização de características do esporte pelas empresas: “as empresas organizam-se recorrendo aos métodos da emulação, cooperação e competição, próprios do esporte” (Ibid., p. 100). O autor comenta sobre a promoção de competições esportivas, especialmente de partidas de futebol entre empresas pesquisadas, e segue:

Esses tipos de encontro e seu modo de preparo determinam freqüentemente um certo estilo no trabalho de produção e na formação dos operários. Inúmeros métodos de aperfeiçoamento profissional inspiram-se em técnicas da pedagogia esportiva. (DUMAZEDIER, 1976, p. 100).

Joana relata que todas as atividades fixas do programa *Qualidade de Vida* na filial RS, tais como a dança de salão (que conta com quatro pessoas), a corrida e

caminhada e o coro, têm tido pequena participação de funcionários. Para ela, o objetivo desse programa não é compreendido pelos chefes de alguns setores da empresa como atividades relevantes para os funcionários, o que poderia levar a um questionamento sobre sua importância:

A questão é a seguinte: vem daquela coordenação lá de Brasília prá cá. Aí, daqui, vai direto para os funcionários, não passa pelas chefias, sabe? As informações são distribuídas gerais. Então, por exemplo, os chefes que estão mais preocupados com a questão técnica do trabalho, que são esses intermediários desde a presidente até o funcionário, alguns são supersolidários ao projeto, outros já vêm assim: 'ah, isso é perda de tempo'. Então está faltando, realmente, uma orientação de cima, de presidente, que diga assim: 'todo mundo tem que respeitar o projeto [*Qualidade de Vida*]'. Aí a gente começa até a duvidar se é mesmo o objetivo, se não é só um projeto prá dizer que tem alguma coisa para o funcionário. (J1, p. 5-6).

3.2.2 Competitividade entre filiais e funcionários

A empresa estimula um sistema de competição entre suas filiais. Até mesmo as atividades do voluntariado possuem metas e contam pontos. A regente revela que o coro, em certa ocasião, chegou a realizar duas visitas a um orfanato a fim de contar pontos para a filial do estado. Uma das cantoras do coro afirmou que tudo na empresa é competitivo, até mesmo as doações "espontâneas" de roupas e brinquedos dentro do programa de voluntariado, provocando uma disputa interfiliais pela melhor pontuação. Nesse sentido explicou que, se um empregado não faz doações, a empresa pede àquele setor do qual o empregado faz parte o valor referente ao que seria doado. Existe também a possibilidade de indicação de um funcionário, por parte da empresa, para a realização de determinada tarefa necessária aos programas da instituição, se não houver, "espontaneamente", um funcionário para realizá-la.

Na empresa há, também, um concurso que visa a destacar e premiar o funcionário que apresentar o melhor projeto, em qualquer área. Quanto maior for o número de funcionários de determinada filial a apresentar projetos, tanto mais essa filial ganhará em pontos.

3.2.3 O coro da empresa

3.2.3.1 O início da atividade coral

O projeto de criação de coros em cada uma das filiais da empresa partiu da presidente da instituição, conforme referido anteriormente. O canto coral foi implantado como uma atividade de lazer, voltada aos funcionários, fazendo parte do programa *Qualidade de Vida* e subordinado ao departamento de Recursos Humanos (RH) da empresa.

Para Dumazedier (1976), “a organização dos lazeres constitui uma nova preocupação das empresas modernas” (Ibid., p. 101). O autor cita o envolvimento das instituições com diversas atividades, datas comemorativas e esportes. Por suas características, o canto coral também passa a integrar essa categoria.

Com isso, as empresas assinalam uma preocupação crescente com o trabalhador/cidadão e as atividades de lazer passam a ser identificadas “como veículo privilegiado para a melhora da qualidade de vida” (MADSEN, 2003, p. 100). Conforme Schwartz (2003), essas atividades podem proporcionar recompensas pessoais e alcançar “o centro do desenvolvimento das competências humanas e da aquisição de qualidade de vida” (SCHWARTZ, 2003, p. 139-140). E prossegue:

Surge a necessidade, cada vez mais urgente, de as empresas adaptarem-se às novas abordagens sociais, às mudanças axiológicas do perfil de exigência de funcionários no mercado, tendo que remodelar seus programas de ações, no sentido de catalisar novos rumos para a ascensão de elementos essenciais, como a ênfase nos aspectos da criatividade, da inovação, dos relacionamentos interpessoais, das relações produtivas no trabalho, entre outros, que se tornam vitais para a sua sobrevivência. (SCHWARTZ, 2003, p. 140-141).

O lançamento nacional da atividade coral, na empresa Magister, foi realizado, em 2002, por meio de folder (Anexo B), contendo trecho da música *O que é, o que é*, de Gonzaguinha. O material convidava os funcionários a se inscreverem na atividade pela intranet⁵. O mesmo sistema foi utilizado no convite aos funcionários da filial RS para a participação na atividade coral. Diariamente, a coordenadora do programa Qualidade de Vida fazia suspense em relação ao lançamento dessa atividade na tela informativa diária da empresa. Ela se utilizou da música *Epitáfio*⁶, do grupo Titãs, para a realização dessas chamadas.

Cerca de vinte e oito funcionários se inscreveram em um primeiro momento, embora, no primeiro encontro, tenham aparecido em torno de seis pessoas somente. Com o desenvolvimento da atividade, outros funcionários foram se agregando a ela, de forma que, no princípio, o coro contava com um número maior de integrantes em relação ao que possuía durante o período da coleta de dados. Nessa fase contava com treze cantores.

⁵ Sistema de comunicação interno da empresa.

⁶ Devia ter amado mais, ter chorado mais, ter visto o sol nascer/ Devia ter me arriscado mais e até errado mais, ter feito o que eu queria fazer/ Queria ter aceitado as pessoas como elas são/ Cada um sabe a alegria e a dor que traz no coração.

3.2.3.2 Estrutura do coro

Joana é contratada como autônoma e atua com o coro da empresa Magister desde que ele foi criado, em julho de 2002. Pelo contrato realizado, a regente recebe doze meses de salário, tendo direito a um mês de férias.

A participação dos funcionários

Os funcionários que compõem o coro advêm de diferentes setores da empresa. Muitos cantores são colegas na mesma área. Um cantor ocupa a função de gerente e participa da atividade coral juntamente com outros subordinados. A regente, no entanto, afirma não perceber nenhum constrangimento, de nenhuma das partes. O grupo possui um uniforme para apresentações que consiste em uma calça preta e uma camisa pólo doada pela empresa.

Os convites aos funcionários para participação na atividade têm sido realizados especialmente por intermédio dos integrantes do coro, com seus colegas de setor. Durante o período da coleta de dados, a regente, com frequência, pedia à empresa para que fossem realizados novos convites aos funcionários para a participação na atividade coral, o que não vinha sendo atendido.

Como o coro está ligado ao setor de RH da filial RS, geralmente as necessidades do grupo precisam ser comunicadas à coordenadora do programa *Qualidade de Vida*. Porém, durante o período de observações de ensaios, integrantes do grupo levaram um pedido de novo uniforme para o coro diretamente a algumas chefias.

Desde que foi criado, o canto coral na empresa é uma atividade aberta a todos os funcionários que dela desejem tomar parte. Nesse contexto, a regente deve

aceitar no grupo todos os interessados nessa prática. Sobre a aplicação ou não de teste de ingresso aos aspirantes a cantores do coro, a regente comenta:

Eu faço o teste, só que é aquele caso: eu não posso recusar ninguém. Eu não posso recusar: eu, então, faço uma avaliação. Eu vejo a afinação da pessoa, eu vejo mais ou menos se ela consegue acompanhar, vou fazendo vocalize, primeiro faço um vocalize bem simples. Depois, passo para um pouquinho mais de salto de terças, depois faço alguma coisa de quintas pra ver se a pessoa acompanha. E vejo a extensão até onde vai, até onde não vai. Às vezes, se a extensão é muito curtinha, aí eu digo pra pessoa, 'olha', eu tento dar uma recusada, mas, sabe, assim, só quando o caso é muito extremo, sabe? Quando é muito extremo. Quando é aquela pessoa que não consegue sair daquela terça. Senão eu sou obrigada mesmo a aceitar. Então, isto foi a política inicial. Eu acho que não vai mudar agora, né? A política da empresa, sim, essa visão de que todo mundo tem que participar, quem quer vir vem e pronto! (J1, p. 14).

Os ensaios

O coro da empresa Magister ensaia uma vez por semana, conforme determinação da empresa, das 17h30min às 19h30min. Oficialmente, o horário de trabalho se estende até às 17h, mas muitos funcionários, com acúmulo de serviço, acabam trabalhando além do horário previsto e, conseqüentemente, poucos cantores conseguem ser pontuais ao ensaio. Conforme relatos de alguns integrantes, há situações em que os funcionários se constroem de sair para o ensaio do coro abandonando suas tarefas, especialmente se o chefe do setor também estiver presente. Houve uma ocasião, presenciada por mim, em que um cantor, que também era funcionário novo na empresa, mandou, por uma colega cantora, um aviso à regente que precisaria, naquele dia, chegar mais tarde ao ensaio em função do seu trabalho. Assim que esse cantor chegou, os colegas, em tom de brincadeira, afirmaram que, a partir de então, ele estava “entrando no esquema” e que, “para completar”, faltava somente trabalhar aos sábados e não conseguir ter tempo para almoçar.

Antes de iniciar as observações, a regente informou-me que o horário de ensaio havia sido reduzido em meia hora, desde o início de 2004. O coro, em uma avaliação sobre o andamento dos encontros, havia optado pela redução de tempo, já que alguns integrantes tinham aula logo após o ensaio e, invariavelmente, o deixavam antes do final. Essa combinação prevaleceu até os cantores perceberem que aquelas pessoas que não conseguiam cumprir o horário integral já haviam deixado o grupo. Assim, o ensaio semanal voltou a ter a duração de duas horas. Também, a partir de 2004, juntamente com os cantores de cada naipe, a regente estipulou ensaios parciais das vozes femininas e masculinas, em dois dias extras, tomando parte do horário de almoço.

Durante minhas observações de campo, além dos ensaios de naipes, a regente precisou marcar um ensaio geral extra, anterior a uma apresentação na própria empresa. Após discutirem por algum tempo quais seriam as possibilidades de dias e horários, os cantores optaram por realizarem-no em um dia diferente do dia de ensaios, das 12h às 13h, tentando negociar com as respectivas chefias a expansão do horário de almoço até às 13h30min.

O coro ensaia em uma sala anexa ao auditório da instituição. Raramente ocupa o auditório, embora tenha permissão para fazê-lo. A regente procura evitar sua utilização em razão de os cantores precisarem ficar o tempo todo do ensaio em pé, no palco. A sala anexa também não é ideal, pois os cantores sentam-se em torno da mesa de reuniões, sendo preciso lembrar-lhes, com frequência, da postura para cantar.

A empresa não possui um teclado. O instrumento pertence à regente e precisa ser transportado a cada ensaio. Essa situação a incomoda, pois, conforme questionou, “na hora que estragar, quem é que vai consertar?” (J4, p. 56). Através

de negociações com o departamento de RH, Joana conseguiu que a empresa pagasse o seu deslocamento para os ensaios, de táxi, a fim de transportar o teclado.

As interferências da empresa no trabalho do coro

O excesso de trabalho e a disputa entre os próprios funcionários interferem no trabalho do coro, como relata a regente:

Aqui tem um cantor muito bom [...] Não sei exatamente o nome do cargo, mas a função dele é vendedor. Ele trabalha diretamente com as empresas, com o mercado empresarial, como eles chamam. E ele é o cara que faz o contato com as empresas e tal. É um cantor bom, mas ele nunca está aqui porque ele é o primeiro lugar, já tirou o primeiro lugar em vendas da filial e ele quer continuar trabalhando nesse ritmo. Então, ele não consegue vir para o coral. (J1, p. 4).

A concorrência faz parte da cultura das empresas privadas. A competitividade ocorre não somente em relação às organizações, mas também entre os funcionários das instituições (RODRIGUES; CHILD; LUZ, 2004, p. 36). Parker (1978) menciona que as empresas costumam empregar métodos de concorrência, cooperação e competição próprios dos esportes, e [que] numerosas técnicas de melhoria e treinamento do trabalho têm se inspirado em técnicas bem conhecidas dos treinadores esportivos (Ibid., p. 88).

Outra interferência direta das questões da empresa no trabalho da regente com o coro foram as demissões de funcionários geradas pela venda da estatal a essa empresa privada:

Setores que antes tinham dez pessoas, hoje tem uma! Muitos setores já foram até extintos, foram centralizados em Brasília ou em Goiânia. Então, por exemplo, a estrutura toda que existia [na antiga empresa] não existe mais. [...] O próprio RH era um setor enorme, já tá enxuto. E assim vai, né? Já perdi muitos cantores por serem demitidos porque o setor deles foi extinto ou porque foi demitido, eu não sei o quê. [...] No mínimo desde que começou o coral, [umas] sete pessoas que participavam do coral deixaram de participar. (J1, p. 4).

As empresas que sofreram a mudança de estatal para a iniciativa privada precisaram se adaptar às exigências do mercado eliminando funcionários ou atividades consideradas deficitárias. A nova cultura empresarial nessas instituições enfatiza o individualismo e a “consciência de custo” (RODRIGUES; CHILD; LUZ, 2004, p. 40). Essa nova mentalidade exime as empresas das responsabilidades anteriores com os empregados e incentiva os funcionários a encontrar caminhos para sua própria instrução e conquista de seu espaço profissional.

Nessa concepção, os indivíduos devem se liberar do Estado imperativo e partir para o auto-desenvolvimento. As pessoas deveriam confiar em seus próprios recursos para competir no livre mercado e usar a riqueza que criaram para investir em suas próprias potencialidades e necessidades, como em saúde e educação. (RODRIGUES; CHILD; LUZ, 2004, p. 30).

Como decorrência da privatização, Joana salienta o excesso de trabalho a que são submetidos, diariamente, os funcionários da empresa, obrigando-os, na maior parte das vezes, a trabalharem além de seu horário de expediente:

Aqui dentro as pessoas trabalham, trabalham, trabalham, se matam trabalhando. Se elas têm que sair fora do horário, elas saem e não ganham hora extra, que foi cortada. Desde que eu entrei no coral, eu me lembro que eles comentavam que não existe mais hora extra, existe uma certa compensação, uma “certa” porque não é normal, não é usual a compensação. (J1, p. 3-4).

A política de “enxugamento” de pessoal praticada pela empresa privada tem provocado uma efemeridade na participação dos cantores e também dos responsáveis pelo coro. Logo no início da pesquisa, após a primeira observação, a coordenadora do coro e cantora, que também era a responsável pela coordenação do programa *Qualidade de Vida*, foi demitida. Quando a regente deu-me a notícia, levei um choque. Lembro-me que ela falava com emoção sobre a criação e a existência do grupo coral sob sua coordenação. Salientava não ter sido fácil, quando da implantação do programa *Qualidade de Vida*, convencer os funcionários de sua participação naquelas atividades, pois, naquela época, a empresa vinha demitindo empregados que tinham muitos anos de trabalho na antiga empresa estatal e o clima era de revolta entre os funcionários. Afirmava que os colegas não compreendiam o motivo pelo qual ela realizava aquelas tarefas com tanto empenho, já que, a qualquer momento, a empresa poderia demiti-la.

Tendo surgido um momento oportuno, ao final de um dos ensaios que se seguiu ao ocorrido, perguntei a uma cantora que sempre acabava deixando a sala de ensaios com a regente, se os funcionários ficaram sabendo qual havia sido o motivo do “desligamento” da coordenadora. Segundo comentários dos colegas, a demissão teria vindo da matriz, em Brasília. Essa funcionária tinha vinte e três anos de “casa” e de experiência na área de recursos humanos.

A tensa relação entre alguns funcionários e chefias se reflete diretamente na atividade coral, revelada não somente nas faltas e atrasos dos cantores aos ensaios, mas também em apresentações do coro na empresa, no receio dos funcionários de cantarem diante de seus chefes. No ensaio preparativo à apresentação na empresa, as contraltos revelaram seu temor de, na hora da apresentação, não conseguirem, diante das chefias, realizar um trecho da música *Sossego*, gesticulando e cantando

numa atitude desafiadora. O referido trecho, em *soli* do naipe, continha o seguinte texto: “ora bolas, não me amole co’esse papo de emprego; não está vendo? Não estou nessa, eu quero sossego, eu quero sossego!” Em retorno ao temor das cantoras, após a apresentação dessa música de Tim Maia, uma funcionária brincou com as colegas repetindo: “o que eu quero é sossego”.

Para Elias (1992), há, nas atividades de lazer, situações “capazes de desafiar a rigorosa ordem da vida rotineira das pessoas [e que] permitem [a elas] tornar mais fáceis ou ridicularizar as normas da sua vida de não lazer” (Ibid., p. 151). Conforme o autor, as atividades de lazer “envolvem «brincar com as normas» como um «brincar com o fogo»” (Ibid., p. 151).

3.2.3.3 A divulgação do trabalho do coro

Formas de divulgação: interna e externa

Uma forma de divulgação do trabalho do coro e conseqüente interesse nessa atividade por parte de outros funcionários consiste nas apresentações musicais realizadas pelo grupo nos diversos setores da empresa. Há algum tempo não realizam os assim chamados “arrastões” por força da reestruturação do grupo e, conseqüentemente, do repertório musical.

A cada apresentação do coro é necessário que a coordenadora providencie o pedido de dispensa aos chefes dos respectivos funcionários/cantores. Em certa ocasião, em um ensaio pré-apresentação, presenciei uma visita da nova coordenadora a fim de verificar, com a regente, a lista de cantores para a dispensa de parte do horário de trabalho no dia seguinte. Os nomes de alguns funcionários

não constavam naquela lista e houve reclamação desses cantores no dia da apresentação. Inclusive um dos baixos, que ocupava o cargo de gerente de determinado setor, teve de intervir e pedir a liberação de outros cantores a seus colegas gerentes.

Quando indagada sobre a frequência com que o coro se apresenta, a regente comentou que havia combinado com o grupo de se apresentarem cerca de uma vez por mês. Como o trabalho estava passando por uma reestruturação em termos de repertório, por causa da saída de alguns integrantes dos naipes masculinos, parecia-lhe difícil que pudessem aceitar se apresentar nesse momento. Com efeito, durante minha estada em campo, pude presenciar uma ocasião em que o grupo não pôde cantar em um evento da própria empresa, por já terem abandonado o repertório anterior, a quatro vozes, e por não estarem com o repertório novo, a três partes, pronto. Esse foi um momento de muita instabilidade e discussão para o grupo e a regente, pois, embora a empresa não tivesse obrigado o grupo a se apresentar, tanto regente quanto cantores gostariam de ter se apresentado. O coro, após a demissão da ex-coordenadora, atravessou uma fase de desistência de cantores e de muitas queixas dos funcionários que experimentavam uma sensação de “abandono” pela empresa.

A empresa não possui nenhuma política de apresentações externas para o coro. Na opinião da regente, apresentações fora da empresa serviriam como fator de estímulo ao grupo. Dessa forma, ela procura convencer os integrantes da atividade sobre a importância de se filiarem à Federação de Coros do Rio Grande do Sul, a fim de participarem de encontros de coros e/ou festivais, e de poderem, também eles, sediar esses encontros.

Encontros de coros da empresa

Desde o início da implantação da atividade coral na empresa, ocorrem, também, a cada final de ano, os encontros de coros de todas as filiais e matriz, em Brasília. Esses encontros de coros da empresa caracterizam-se por serem competitivos, embora, na opinião da regente, eles não deveriam assumir essa característica. Segundo a entrevistada, o júri dos encontros é formado por atores patrocinados pela empresa e não há jurado ligado ao meio musical. Comentou que nesses dois anos de existência do coro e dos encontros, os cantores haviam se frustrado com a experiência. O grupo tinha se preparado musicalmente para os eventos, mas perceberam que a escolha do melhor coro estava condicionada especialmente a fatores extramusicais tais como indumentária utilizada na apresentação, número de integrantes e outros.

Na primeira edição do encontro foram doadas camisetas pólo de cores distintas para os integrantes de cada grupo. Esse passaria a ser, então, o uniforme dos coros.

O repertório para os encontros de coros é escolhido, entre os regentes dos coros de todas as unidades da empresa, por meio de videoconferência. Nesses dois últimos anos de encontro, foram escolhidas quatro músicas a serem ensaiadas por todos os coros participantes. Essas músicas funcionariam como peças de confronto. Dessas, uma seria sorteada, no dia do encontro, para ser interpretada por cada coro. Cada grupo teria que apresentar a peça sorteada entre as quatro selecionadas e mais uma de livre escolha.

A regente frisa que as quatro peças são definidas pelos regentes dos coros, mas que os arranjos são escolhidos arbitrariamente e enviados aos grupos sem serem consideradas as características de cada coro, nem suas possibilidades de

realização. Comenta que foram enviados ao seu grupo “os arranjos mais absurdos”, tais como o da música *Oh, Happy Day*, com muitos *divisis* em todas as vozes, ou o de *Aquarela do Brasil*, de Ary Barroso, com todas as vozes em uníssono, denotando tratar-se de um arranjo para ser realizado com acompanhamento instrumental.

Assim, o repertório para apresentação no encontro de coros da empresa custou à regente um trabalho extra de adaptação, para o seu grupo, dos arranjos enviados. A entrevistada relata ainda que, no encontro de 2003, à última hora, surgiu a notícia de que os coros poderiam abandonar as músicas escolhidas para o encontro e cantar o que desejassem a partir do seu próprio repertório.

A não ser nessa oportunidade que antecede os encontros de coros da empresa, não existe outro contato entre os regentes dos grupos corais das várias unidades da instituição. Joana não conhece as dificuldades enfrentadas pelos outros coros, tampouco sabe se as demais atividades corais recebem apoio ou sofrem com os mesmos problemas que o coro da filial RS.

3.3 CONCEPÇÕES DA REGENTE

3.3.1 Funções do coro na empresa Magister

3.3.1.1 Para a regente

Também na opinião da regente, o coro foi criado pela empresa como mais uma atividade de lazer dentro do programa *Qualidade de Vida*. Além de lhe

proporcionar prazer, gostaria que o coro pudesse exercer, ainda, a função de educação musical para os cantores:

A idéia que eu tinha era de fazer um grupo de educação musical, aliado ao lazer. Mas é aquela história do lazer com a responsabilidade, de presença, assiduidade, esse tipo de coisa. Eu estou sempre tentando puxar para este lado e estou tentando que as pessoas entendam dessa maneira. Mas não é a visão que a empresa tem. (J1, p. 2).

Dumazedier (1994), ao abordar o lazer a partir da perspectiva da empresa, lembra que as atividades que se enquadram nessa categoria têm, nesses ambientes, a função de organizar o “*tempo é dinheiro*”. Porém, os momentos dedicados ao lazer dentro da visão da instituição são limitados “pelos imperativos da produção e da produtividade”. Estes são regidos pela rentabilidade, que, por sua vez, é o objetivo principal das organizações (Ibid., p. 100-101).

Parker (1978) também aponta nessa direção ao afirmar que

a experiência de trabalho e as atitudes para com o trabalho influenciam o lazer de muitas maneiras. O horário de trabalho determina quanto tempo é disponível para o lazer, e a natureza do trabalho pode afetar a quantidade e o tipo de energia que sobram para o lazer. (PARKER, 1978, p. 82).

Dentro da perspectiva da educação musical, a regente salienta que sempre gostou muito de trabalhar com adultos, de “pegar as pessoas que nunca tiveram a oportunidade de fazer, de cantar, e fazer elas conseguirem cantar, conseguirem se expressar, conseguirem desenvolver um trabalho musical” (J1, p. 13).

Manifesta também quais são seus objetivos no trabalho com esse tipo de coro:

Em primeiro lugar, as pessoas conhecerem a voz delas, conhecerem as possibilidades, o que elas têm condições de fazer e condições de se desenvolver. Em termos de educação musical o que seria importante elas conseguirem alcançar seria melhorar a afinação individual, desenvolver mais o ouvido harmônico, um pouco mais apurado, ou seja, no sentido de conseguir cantar a sua voz sem se atrapalhar completamente pelas outras. O normal é se atrapalhar um pouco, mas não o tempo inteiro. O que mais? Seria o ritmo, desenvolver um pouco de noção de ritmo em termos de conseguir estar ouvindo os outros (também faz parte do ouvido harmônico, né?), conseguir manter o andamento olhando pra mim. São, acho, questões básicas dentro de um coral. Eu nunca tive o objetivo de ensinar a teoria, a leitura pra eles. Algumas noções, termos musicais, como é que está estruturada uma partitura, isso durante os ensaios eu vou tentando mostrar pra eles [...] Nunca foi meu objetivo fazer esse trabalho de leitura. É mais o trabalho de ouvido, de afinação individual e ouvido harmônico conjunto, mais nesse sentido. (J4, p. 54-55).

Para atingir esses objetivos, porém, Joana enfrenta algumas dificuldades:

Uma vez, no primeiro ano do coral, nas férias, fizemos aulas de teoria, mostrando pra eles os ritmos. Comecei com ritmos, depois com notas, bem básico, mas não era todo mundo que ia. Uma semana iam uns, noutra semana iam outros, não funcionou muito bem. E isso aí foi uma coisa que partiu deles, eles que pediram. Não fui eu que propus; eu achei ótimo fazer, mas não fui eu que propus. Eu acho até que se a gente tivesse dois ensaios por semana talvez a gente tivesse condições de [passar] alguma noção. (J4, p. 54-55).

Para a entrevistada, a educação musical está presente a partir de qualquer repertório proposto. Durante os ensaios, utiliza-se do repertório do grupo para apresentar a terminologia musical tradicional, explicar a partitura e trabalhar questões musicais. Ela explica:

A partir do repertório que [os cantores] querem, que eles conhecem, que eles gostam, que eles solicitam, é uma maneira de entrar com as idéias musicais, por exemplo. Que são idéias que podem estar colocadas em qualquer música [...]; o conteúdo musical em si pode estar em qualquer música. Por exemplo, se eu quero que eles cantem homofonicamente, isso pode estar em qualquer música. Se eu quero que eles tenham um desenvolvimento de cantar dissonâncias, de cantar acordes mais elaborados, com sétima, nona, sexta, não sei o quê, isso aí pode estar em qualquer música e assim por diante. Ritmo, contraponto, tudo isso [...]. (J4, p. 58).

O propósito com a criação do coro era de disponibilizar a atividade para todos os funcionários interessados nessa prática; não havia intenção de impedir o ingresso de ninguém, independentemente do maior ou menor grau de “afinação”. Dessa maneira, Joana procura trabalhar com todos os cantores juntos no ensaio. Já fez tentativas de marcação de horários individuais com duas cantoras que apresentavam maior dificuldade de percepção, mas não obteve êxito, porque elas não dispunham de outro tempo disponível.

Segundo a regente, os cantores, em geral, parecem não se incomodar com a presença de colegas com maior dificuldade perceptiva. Porém, na sua opinião, essa questão “é um dilema”, pois “as pessoas que têm mais facilidade acabam se desestimulando e não participando” (J1, p. 13). Houve uma época em que alguns cantores chegaram a fazer-lhe um pedido para que, no momento das apresentações, não os posicionasse ao lado de um desses colegas com dificuldades de percepção musical.

A questão do trabalho com diferentes níveis de percepção musical dos cantores exige do regente um saber lidar com a situação, uma vez que a participação de todos os funcionários interessados na atividade é condição imposta pela empresa.

Quando indagada sobre suas expectativas em relação ao trabalho com o coro da empresa, Joana comenta estar satisfeita com o nível do grupo, embora considere que o trabalho seria facilitado se o coro tivesse um número maior de cantores, em razão da possibilidade, sempre presente nesse contexto, de perda de integrantes. Menciona a demissão de uma das sopranos e do quanto sua presença tem feito falta no naipe, já que, na sua opinião, era uma cantora que tinha “bastante firmeza e uma qualidade de voz um pouco melhor” (J4, p. 53).

A regente também espera que o trabalho possa ter “um bom nível”, ou seja,

[poder] cantar um repertório bem variado, cantar uma música da renascença, uma música barroca, cantar música popular brasileira, alguma coisa assim, de vários estilos, conseguir montar um repertório, até um pequeno espetáculo, um pequeno concerto de doze, quinze músicas que eles tivessem no repertório. Que fossem afinados, razoavelmente afinado, em quatro vozes, assim, esse seria um trabalho bom. (J4, p. 53-54).

3.3.1.2 Para os funcionários

O que motiva os cantores a cantar no coro é a possibilidade de saírem da rotina do dia-a-dia de trabalho. Para a regente, em um primeiro momento, a atividade representa uma possibilidade de lazer. Em um segundo momento, já tendo desenvolvido o “gosto de cantar”, os funcionários passam a considerar a atividade “como um aprendizado artístico, um local de poder realizar alguma coisa em termos de expressão musical” e passam, também, a assumir um compromisso com o grupo. Acrescenta, ainda, que é um espaço que possibilita a integração com os colegas.

A possibilidade de expressão artística dos funcionários pode ser compreendida na perspectiva de Dumazedier (1994), para quem “o tempo antes reservado aos artistas, pesquisadores ou inventores torna-se um tempo potencial de práticas amadoras para todos os trabalhadores, e este desejo é a própria qualidade da vida” (DUMAZEDIER, 1994, p. 192).

Joana crê que, se o coro deixasse de existir, esses funcionários procurariam um outro grupo para cantar, mesmo fora da empresa, pois “já desenvolveram o gosto e a necessidade pelo cantar” (J4, p. 48). Os funcionários cantam no coro porque essa atividade representa, ali, uma facilidade: é oferecida pela empresa, o funcionário já se encontra naquele ambiente e é gratuita. Ela complementa:

Essas pessoas que estão hoje no coral, elas não tinham noção do que era participar de um coral. Então, se a empresa não tivesse proporcionado isso, talvez eles nunca procurassem um coral. Porque elas não tinham noção do que é que tu pode cantar, mesmo sem saber música, e que tu, depois, toda a situação que envolve, como é que funciona a música, como é que funcionam as apresentações, tudo isso. As pessoas não têm o conhecimento disso. E, muitas vezes, nunca nem viram um coral cantando; se viram, foi na tevê e coisa assim. (J4, p. 47-48).

Dumazedier (1976) tece algumas considerações acerca da valoração cada vez maior do lazer em nossa sociedade, fato esse que leva empresas a promover tipos diferentes de atividades consideradas de lazer, no próprio local de trabalho, voltadas a seus funcionários. Para o autor, o lazer, além de coexistir com o trabalho, acaba condicionando “o exercício do trabalho em si mesmo”; alerta, ainda, para a possibilidade de um desequilíbrio entre os dois pólos. Questiona até que ponto a valoração do lazer não poderá tornar-se demasiada e “transformar-se numa desvalorização do trabalho” (Ibid., p. 105).

Segundo a regente, a maioria dos funcionários não-cantores recebe bem o coro. Porém, há também aqueles que reclamam dos colegas dizendo “é, tão cantando e não tão trabalhando”. Os próprios cantores dizem ouvir essas reclamações de outros colegas. Contudo, a maioria dos funcionários aprova o coro e o fato de eles cantarem circulando pelos setores da empresa. Joana comenta sobre uma dessas apresentações nos diferentes setores:

Foi muito engraçado, teve um andar que as pessoas não olhavam pra gente, muito engraçado. Eles continuavam trabalhando no seu computador ali, mas foi um andar só. Os outros não, todo mundo parava, ficava olhando. [...] Eu acho que era um local de muita competição. Eu acho que é muito do ambiente de trabalho que as pessoas têm. Vai ver que aquele ali era o pior lugar da empresa pra se trabalhar. Só pode! Que o cara não pode nem virar dali, eu não sei, não era nenhum setor estratégico. Nem sei se tem isso aqui. Deve ter, né? [...] Mas era um setor grande, não me lembro nem qual era o andar e que tinham várias pessoas trabalhando e as pessoas não pararam de trabalhar pra ouvir a gente cantar. Um que outro olhava de vez em quando, mas voltava a trabalhar. Nem rir, não ria. Era muito engraçado. Enquanto que nos outros não; nos outros andares as pessoas paravam de trabalhar e ficavam olhando. (J1, p. 14-15).

A cena descrita faz lembrar Elias (1992), para quem o lazer só pode ser compreendido como destruidor da rotina se forem consideradas as diferentes formas de excitação e sentimentos proporcionados por essas atividades.

3.3.1.3 Para a empresa

Para a regente, a empresa mantém a atividade coral porque ela se insere dentro do programa *Qualidade de Vida* e esse programa, por sua vez, é bastante incentivado pela presidente da empresa: “são mais de duzentas, trezentas pessoas por ano que vão pra [Brasília] com hotel, com avião pago, de todo o Brasil; quer dizer, então eles têm interesse, acredito que tenham interesse, nesse sentido” (J4, p. 52-53).

Já sobre a atividade coral dentro da filial RS, a entrevistada declara:

Eu acho que aqui na filial continuamos com o coral só porque tem que continuar, porque nacionalmente isso aqui tem que continuar. Ou tipo assim: ‘ta aí o coral de vocês, não reclamem’. Sabe, uma coisa assim [...] ‘estamos oferecendo isso, mas não queremos trabalhar para que isso dê certo. Estamos oferecendo, se vocês não aproveitarem, o problema é de vocês’. Uma coisa assim de mostrar que tem alguma coisa. (J4, p. 52-53).

Em um dos ensaios observados, enquanto o grupo discutia sobre a falta de apoio ao coro da filial RS da empresa, uma das cantoras comentou sobre a declaração do gerente de RH afirmando que a empresa espera que o grupo “cante sempre e muito” durante os eventos da filial. A partir dessa observação pode-se inferir que, excetuando-se o pagamento dos serviços prestados pelos profissionais envolvidos nas atividades do programa *Qualidade de Vida*, a empresa ofereça um apoio restrito ao seu funcionamento, no sentido de não se envolver com as reais necessidades e problemas de cada atividade.

A partir dos dados, percebe-se, também, uma dicotomia: ao mesmo tempo em que a empresa criou e mantém a atividade coral voltada aos funcionários, dificulta a saída do profissional do seu setor:

As pessoas são muito pressionadas pela questão do trabalho. São muito exigidas, não podem sair antes, não podem sair no horário, não podem nem sair no horário; quem sai no horário é tachado de preguiçoso, sei lá. A pressão é muito grande e, por outro lado, não tem o apoio da empresa. É uma coisa muito estranha! Eles criaram o coral, mas, e agora? Cadê o apoio? [...] Eu acho estranho, porque isso é uma coisa assim... eu não entendo como é que funciona isso, porque nacionalmente parece uma coisa importante ter o [programa *Qualidade de Vida*]. Chega aqui, a filial tá desse jeito. (J4, p. 48-49).

Para eles estarem saindo é de muita negociação pessoal deles com seu superior. Não existe uma norma na empresa, assim: ‘Olha, quando tiver uma apresentação, o pessoal do coral vai ser liberado’. Não existe! Existe aquele bate-papo, a negociação. E a [ex-coordenadora] era uma pessoa que fazia isso. Pegava e ligava para o chefe: ‘Olha, fulano, a tua funcionária tal, vai ter uma viagem, vai ter uma apresentação e a gente precisa que ela esteja’. Aí o chefe dizia: ‘Ah, pois é, eu vou ver se dá para liberar porque é fim de mês, porque não sei o quê’. (J1, p. 2).

A entrevistada relata de que maneira os cantores têm deixado seus setores para virem aos ensaios e cita os comentários de algumas chefias em relação às saídas de seus funcionários para cantar:

Quando as pessoas começam a sair do trabalho para vir para o coral, [os chefes] começam a torcer a cara. Teve até um caso de uma cantora que era de um determinado setor que eu não sei qual é, tinha uma menina que participava [do coro] e tinham mais duas meninas daquele mesmo setor que queriam participar. E aí elas vieram e, numa vez, vieram fazer o teste. No dia seguinte, quando elas voltaram para o trabalho, o chefe: ‘É, pois é! Agora, mais gente! Vai esvaziar o meu setor, aqui! Todo mundo vai querer ir para o coral, vou ficar sem ninguém aqui para trabalhar, né?’ E elas acabaram desistindo, não vieram mais. Duas contraltos, até. Então, assim, as coisas vão. As pessoas não facilitam, os chefes não facilitam para os seus funcionários virem trabalhar. (J1, p. 8-9).

Relembrando a competitividade existente até mesmo no programa de voluntariado, a regente ironiza dizendo que irá sugerir que a atividade coral também tenha metas a cumprir, um número de apresentações a realizar; “aí, talvez, os chefes fossem mandar” seus funcionários cantarem no coro. Ainda em relação à visão das chefias sobre o coro, a entrevistada afirma: “Então, eles consideram que o funcionário tá optando por um lazer em vez do trabalho. E não é uma opção. São duas coisas que seguem paralelas, não tem que optar por uma ou por outra” (J1, p. 8-9).

O conflito funcionários/chefias, diante do impasse trabalho/lazer, traz reflexos para a atividade coral – e, conseqüentemente, para o regente – uma vez que esta última torna-se secundária ao ritmo de exigências de produtividade da empresa sobre seus empregados.

3.3.2 A escolha do repertório musical

O repertório do grupo é composto, em sua maioria, por arranjos de música popular brasileira. Há também uma peça sacra e uma música renascentista com texto em alemão (Anexo C).

Segundo a regente, atualmente, o repertório possível de ser desenvolvido pelo grupo é aquele que não se apresente muito contrapontístico, mas que traga as vozes mais ou menos paralelas. O arranjo deve ser escrito para três vozes, duas femininas e uma masculina, em razão do reduzido número de cantores; a parte para as vozes masculinas não pode ser nem aguda, nem grave demais e a das contraltos deve ser mais grave em relação à das sopranos, a fim de que possam ser facilmente distinguidas. No entanto, a regente demonstra uma certa insatisfação com relação à fase em que se encontra o grupo após a saída de alguns cantores em razão de demissões ou excesso de trabalho: “repertório a três vozes nós estamos tendo que trabalhar, porque não tem as quatro vozes. Não tem gente pra montar as duas vozes masculinas” (J3, p. 38).

Como solução, pensou também em realizar arranjos a duas vozes, uma feminina e outra masculina, a fim de proporcionar aos cantores um repertório cuja leitura se dê de forma mais rápida e mais fluente.

3.3.2.1 Arranjos de MPB

Na opinião da regente, para “conquistar o pessoal” para o trabalho coral, os arranjos de música popular brasileira são os mais indicados em razão de o texto ser em português e de os cantores se identificarem com o que estão cantando. Adaptou o arranjo da música *Sossego*, a quatro vozes, que o grupo já cantava, para três vozes, e pensou também em realizá-la com acompanhamento instrumental a fim de preencher a harmonia.

Embora tenha adaptado arranjos de outros autores, Joana salienta que prefere, em caso de necessidade, escrever um arranjo novo para a música, pois fica

com “um pouco de medo de estar mexendo no arranjo de outra pessoa” (J4, p. 60-61).

Para ela, um “bom arranjo” é aquele que tem uma boa condução das vozes e que a linha de cada voz “seja fácil, mas não banal”, no sentido de que os cantores “se enjoem de cantar aquilo”. Na sua opinião, a linha de cada voz tem que ter um certo interesse, evitando “saltos muito estranhos”, e as dissonâncias devem ser empregadas de forma “que nem se note que são dissonâncias” (J4, p. 59). Considera importante escolher arranjos com um nível de dificuldade que o coro tenha condições de realizar satisfatoriamente. Com relação à adequação do nível dos arranjos ao grupo, era perceptível, durante as observações dos ensaios, que quanto mais uma música apresentava dificuldades em diferentes aspectos, mais o ensaio tornava-se exaustivo em razão do número de repetições necessárias.

3.3.2.2 “Alguma coisinha de erudito”

Joana ressalta, também, a importância de trabalhar com a música “erudita”: por permitir que os cantores conheçam outras músicas que não só a popular; porque a música erudita permite um trabalho mais homofônico das vozes, como em um coral de Bach, por exemplo; porque permite desenvolver melhor as questões melódicas, que, em sua opinião, ficam mais restritas na música popular. Aponta o fato de que os textos em outros idiomas também trazem vantagens, pois “as pessoas se desligam um pouco da questão do português, de cantar em português e podem pensar um pouco mais em cantar música. Nesse sentido, se prendem mais à melodia, às notas, ao que estão ouvindo” (J2, p. 31-32). A regente complementa, ainda, afirmando que considera importante realizar algumas peças eruditas porque estas propiciam “uma noção mais de continuidade, harmonia. A música popular tem

muita coisa de ritmo que às vezes te atrapalha um pouco pra tu prestar atenção na afinação, na harmonia” (J3, p. 38).

3.3.2.3 A “música de qualidade”

Quando se referiu ao repertório para o coro, a regente destacou o aspecto de procurar trabalhar com o grupo “música de qualidade”, ou seja,

trazer uma coisa contrapontística, que pra eles é uma coisa que nunca no rádio o cara vai ouvir, quatro vozes contrapontisticamente em imitação, ou seja lá o que for. [...] Pra que [os cantores] vejam que pode ter outras coisas e não só aquele feijão com arroz do dia-a-dia, as músicas da novela, as músicas do rádio. Que venham outras coisas pra enriquecer a cultura musical deles. (J4, p. 59-60).

Nesse sentido, critica a música escolhida como chamamento para a criação do coro: “principalmente na música popular tem coisas que não enriquecem em nada, umas músicas que, por exemplo, o próprio *Epitáfio*, assim, é uma música muito reta, muito normal, tudo igual, tudo igual. Quatro, cinco estrofes, tudo igual, tudo igual” (J4, p. 59-60).

Ao escolher o repertório para o coro, Joana procura atender aos interesses dos cantores, aproveitando as músicas que lhe são sugeridas, especialmente dentre a MPB. Por exemplo, a pedido dos cantores, escreveu o arranjo de *Vento Negro*, de José Fogaça, e, na época da criação do coro, chegaram a cantar, mesmo em uníssono, a música *Epitáfio*, que tinha sido utilizada para o início da atividade. Salienta que tentar atender às reivindicações dos cantores em termos de repertório demanda-lhe, com freqüência, escrever arranjos para o grupo. Mesmo assim, gosta de trabalhar dentro de um “espírito democrático”, permitindo, durante os ensaios,

certa liberdade aos cantores no sentido de sugerirem, inclusive, pequenas alterações nos arranjos.

Joana busca músicas que sejam do agrado dos cantores, pois acredita que, se os integrantes do grupo se interessarem, outras pessoas podem ser conquistadas a também se interessarem por música coral:

Eu acho que isso passa pelo gosto deles, porque o gosto deles estando satisfeito, provavelmente o público também vai se satisfazer porque eles são do mesmo ambiente. O público que esse coral está atingindo é do mesmo ambiente, né. Se fosse um coral da empresa pra ir cantar só na Catedral, aí seria uma outra jogada, mas ali não, como o público deles é o mesmo tipo de pessoa, o mesmo ambiente que convive, o mesmo trabalho, a mesma formação, o mesmo nível econômico, tudo mais ou menos o mesmo; então, eu tenho a impressão que se eu satisfizer o coro, vai satisfazer o público deles. Eu me preocupo muito em agradar-lhes, porque eles é quem têm que estar interessados em cantar o repertório; eles é quem têm que estar interessados em participar do coral pra poder ter coral, pra poder funcionar, pra poderem se comunicar com essas pessoas. (J4, p. 61-62).

Em um dos ensaios observados, a regente mostrou ao grupo um arranjo da música *Yesterday*, dos *Beatles*, e muitos cantores começaram prontamente a cantar a melodia. Em seguida, ela chamou a atenção de todos para retornarem à música *Sina*, de Djavan, que estavam ensaiando; um dos tenores, então, comentou que, após cantar *Yesterday*, “é brabo cantar dum, dum”, numa referência ao tipo de acompanhamento que realizavam no arranjo daquela música.

O arranjo da música *Sossego* continha elementos de percussão corporal e movimentação dos naipes. Por essa razão, conseguiu envolver os cantores de tal forma que, mesmo após já estarem ensaiando outra música, um deles ainda a cantarolava, demonstrando que a aprendizagem daqueles elementos do arranjo havia mobilizado o grupo.

Na opinião da regente, alguns aspectos devem ser considerados na escolha do repertório, tais como: nível de dificuldade melódica, harmônica, de articulação, de velocidade, de respiração e de afinação. Deve-se levar em conta ainda o texto, especialmente se for em idioma estrangeiro. Joana comenta que, no início da atividade, o grupo rejeitou uma música com texto em inglês. Atualmente, no entanto, aceitaram a *Fuga à 3*, uma obra da renascença, de Michael Praetorius, cujo texto é em alemão arcaico (Anexo C). Apesar de os cantores terem apresentado uma certa resistência no princípio, depois de aprendida a melodia, que se repete em todos os naipes, passaram a brincar e rir com a pronúncia do texto.

Ainda em relação aos critérios para a escolha do repertório para o coro, a regente ressalta a importância de “montar o repertório de maneira harmônica”, variando o caráter das músicas. Aborda, também, a importância de serem escolhidas “músicas simples” para comporem o repertório do grupo. Nesse sentido, salienta que não gosta de arranjos simples demais, “aquelas coisas completamente em uníssono” ou “que parece que não enriquecem muito” (J3, p. 38) e faz o seguinte comentário sobre um arranjo de *Vamos Fugir*, de Gilberto Gil (Anexo D):

[Esse arranjo] não tem dificuldades pro grupo. Assim, claro, eles tiveram uma dificuldade natural. Ainda tem notas que eles misturam. As contraltos vão pro baixo, sei lá o quê. Mas é uma música simples, uma estrutura simples, tranqüila de fazer, sem grandes dificuldades. É diferente da *Fantasia* que é uma coisa mais elaborada. Simples por quê? Porque tem partes homofônicas, tem um monte de coisa em uníssono. (J4, p. 63-64).

Mas, referindo-se à relatividade do termo “simples”, acrescenta: “se fosse um coro para o primeiro dia que todas aquelas pessoas estivessem cantando, provavelmente não seria simples” (J4, p. 63-64).

A empresa não interfere na escolha do repertório para o grupo. Os regentes dos coros das filiais discutem sobre o repertório somente quando são realizadas as videoconferências para decisão quanto às músicas a serem apresentadas nos encontros de coros da empresa.

3.3.3 Metodologias de trabalho com o coro

No início da atividade coral, o grupo criou algumas regras em relação à pontualidade no comparecimento aos ensaios e à contagem de faltas para as apresentações; essas regras, atualmente, não são mais seguidas.

Joana procura se auto-avaliar com frequência. Destaca algumas mudanças que precisaria empreender como, por exemplo, melhorar o gestual da regência e parar de estalar os dedos no andamento das músicas, durante os ensaios, forçando os cantores a seguirem seu gesto. Com relação aos ensaios, explica:

Fico tentando me organizar pra não ficar tempo demais em cima de uma música porque isso é uma coisa que me reclamaram em vários grupos diferentes, assim, que as pessoas cansam. [...] Então isso é [...] uma questão de planejamento, isso é uma coisa que eu estou um pouco defasada. Eu penso assim: o que é que eu tenho que passar hoje? Mas o resto do ensaio eu não planejo. (J4, p. 63).

Com relação ao planejamento dos ensaios, Apfelstadt (2001) afirma que o regente garante seu desempenho por meio da preparação musical e também pedagógica, planejando “uma seqüência lógica de estratégias de ensino” (APFELSTADT, 2001, p. 37).

Joana não se preocupa excessivamente com as correções do grupo a todo momento do ensaio. Quando o problema não é grave, prefere deixar os coristas

seguirem cantando, a fim de que aprendam a se ouvir e para que tenham uma noção da música como um todo.

As avaliações com o grupo ocorrem de maneira “informal”, não havendo reuniões específicas para avaliação do andamento do trabalho. Procura ouvir sempre os cantores, estimulando-os a trazer sugestões, como conta:

Já aconteceu, por exemplo, [de os cantores] dizerem assim: ‘ah, Joana, não fica tanto tempo numa música só, vai mudando de música. A gente cansa de ficar numa mesma música’. [...] Ou então quando eles solicitam repertório, mas... É que é assim, ó, eu me coloco aberta, mas daí até eles virem, né? Eu acho que eles até me sentem aberta, mas não, eu acho que o certo seria realmente, pensando melhor, seria fazer um momento de avaliação, mesmo. Fazer um momento de reflexão, de avaliação, porque aí sim, aí está aberto o canal, o momento; agora eu vou falar o que eu tô pensando. (J4, p. 62-63).

Para Andrade (2003), a prática da auto-avaliação pode ajudar os cantores a “desenvolver uma escuta crítica, o que permitirá a aquisição de habilidade para julgarem os seus próprios trabalhos” (Ibid., p. 86).

Apfelstadt (2001) atenta, ainda, para a necessidade de planejamento seguido de avaliação dos ensaios, uma vez que “na avaliação o regente se pergunta até que ponto e de que maneira o ensaio foi produtivo no sentido da realização dos objetivos estabelecidos a priori” (Ibid., p. 38). Também Silantien (1999) aponta nessa direção ao refletir sobre o planejamento de estratégias de ensino:

Quando uma série de técnicas [...] não surtirem os efeitos desejados, o regente deverá usar o período de tempo entre os ensaios para avaliar por que ela não funcionou e desenvolver novas estratégias. O educador criativo está constantemente buscando novas formas de transmitir conhecimentos. (SILANTIEN, 1999, p. 94).

Na opinião da entrevistada, os ensaios às vezes “funcionam” e outras vezes não são muito produtivos. Um dos fatores que competem para o seu não rendimento é o longo tempo dispendido para ensaio de uma peça que exige do grupo maior domínio técnico musical e/ou vocal.

No sentido de tornar os encontros do grupo mais dinâmicos, Joana procurou modificar sua estratégia de ensaio: a música era *Fantasia*, de Chico Buarque, em arranjo da própria regente. Como a peça era longa, passou a realizar sua leitura somente durante os ensaios de naipes, até que todos os cantores tivessem aprendido suas partes, a fim de evitar que os ensaios gerais se tornassem cansativos.

Com relação à repetição exaustiva de trechos musicais durante o ensaio, convém lembrar Elias (1992), quando atenta para a questão da função de “destruição da rotina” das atividades de lazer. O autor salienta, porém, que as mesmas atividades “podem tornar-se rotineiras, podem facilmente, se não houver mais nada, esvaziar-se de qualquer função” (Ibid., p. 161).

3.3.4 Dificuldades enfrentadas nos ensaios

Faltas dos cantores

Um fator que contribui para o não-rendimento do ensaio está ligado às faltas dos cantores cuja percepção musical é mais desenvolvida e que servem como apoio aos demais integrantes do grupo. Na opinião da regente, ainda com referência aos diferentes estágios de percepção musical, o ideal seria realizar o trabalho com os cantores que apresentam maior dificuldade perceptiva em um ensaio extra,

exclusivo. Por outro lado, comenta isso não ser possível em razão da falta de disponibilidade de tempo dos funcionários e do próprio contrato de trabalho estabelecido por ela com a empresa; nesse caso, se houvesse maior dedicação do seu tempo à instituição, o salário deveria ser mais alto.

Com a demissão da antiga coordenadora, Joana manifestou preocupação com o futuro do grupo. Citou esse acontecimento como um fator de desestímulo aos cantores, já que tinha sido afastada a pessoa que organizou o coro desde o seu princípio e que tinha se tornado, até então, uma grande incentivadora dessa atividade.

Desde o início de 2004, o trabalho vinha ocorrendo de forma lenta em razão da desistência de alguns integrantes e das faltas freqüentes de cantores aos ensaios: “e aí muita gente vinha num dia e não vinha no outro. Depois trocava. Era turma A e turma B, assim, quase” (J1, p. 7). Segundo a regente, há situações em que alguns cantores não conseguem estar presentes nos ensaios “pelas circunstâncias” da empresa. Em determinados períodos, há funcionários que precisam realizar atividades de trabalho, pela instituição, fora do seu espaço físico, como viajar para o interior do estado, representando-a em algum evento.

Alguns cantores cobram dos colegas a assiduidade aos ensaios. Os comentários sobre as faltas são freqüentes: “‘ah, porque o fulano não veio, que não sei o que, que é que nós vamos fazer’. Teve uma época que já aconteceu mais isso. Agora parece que o grupo meio que estabilizou dentro do que pode ser estável” (J4, p. 62-63). Sobre essa estabilidade dentro da instabilidade, a entrevistada comenta que o grupo, atualmente, parece ter se firmado com um número de treze cantores.

Atrasos aos ensaios

Outro fator de desestímulo dos cantores são os atrasos aos ensaios. A entrevistada relata o caso de um bom cantor que acabou desestimulado, na sua opinião, pelos atrasos dos outros colegas à chegada ao ensaio. A regente, por sua vez, estava decidida a não iniciar o ensaio com dois ou três cantores apenas; ficavam, então, aguardando a chegada de um número maior de integrantes.

A perda de cantores do coro e a espera, por parte da regente, do retorno de uma certa estabilidade em termos do número de participantes da atividade gerou uma fase crítica de transição e de tentativa de adequação do repertório ao grupo. Não foram raros os ensaios em que os cantores comentavam sobre as desistências e desmotivações dos colegas. Era possível perceber que alguns se chateavam de discutirem os mesmos problemas a cada ensaio.

Diante desse quadro, a entrevistada revelou sua preocupação com o futuro do trabalho:

Todos [os cantores] têm uma outra desculpa, mas o que está acontecendo é que o coro está se desmanchando. Então, eu estou meio preocupada. Tem que ver o que está acontecendo, se é a minha posição. Então, eu não sei, tem que rever isso aí. Se é a minha postura frente ao coro, se é alguma questão da empresa, se são uma coincidência de questões pessoais mesmo. (J1, p. 8).

Pequena quantidade e desistência de cantores

Joana aponta, também, a pequena quantidade de integrantes do grupo como um fator de desestímulo para os cantores. Salienta que, da forma como trabalha, o coro “funcionaria melhor se tivesse mais gente em cada naipe”. E acrescenta: “eu acho que, no estágio iniciante em que eles estão, precisaria ter, no mínimo, umas vinte e cinco pessoas, e nós estamos com treze” (J3, p. 33).

Como motivos para a desistência de cantores do coro, cita aqueles que envolvem a empresa, tais como o excesso de tarefas na própria instituição; dentre os motivos pessoais, a impossibilidade de conciliar o horário dos ensaios com a faculdade, para aqueles funcionários que estudam à noite. Cita, ainda, o caso de um funcionário que desconhecia o trabalho coral e que não se adaptou a ele e outros casos de pessoas com problemas pessoais que acabaram tendo que deixar o coro.

Joana revela interferências das próprias chefias dos funcionários na decisão de abandonar a atividade:

Teve uma vez que aconteceu de uma chefia, no primeiro ano do coral, tinham duas pessoas da mesma área e tinha a viagem pra Brasília. Olha só, um dia pra ir e outro pra voltar, eram dois dias de trabalho. E eles [os chefes] não queriam. Primeiro, não queriam liberar porque não podiam liberar ninguém. Não iam liberar ninguém. Aí foram lá tentando convencer. 'Então um eu libero, mas os dois não. Vocês vão ter que escolher qual dos dois que vai'. Então teve isso assim, de não deixar a pessoa. E aí, depois, essa pessoa não voltou mais...[...] Aliás, na verdade, os dois. Os dois não viajaram. [...] Era uma moça e um rapaz. Ela resolveu não viajar, quando começou a sentir a pressão. E ele não viajou, mas, depois, no fim do ano, saiu do coral e não voltou mais. (J4, p. 50-52).

Com relação à rotatividade dos cantores, a regente argumenta que, em parte, isso ocorre porque ela não exerce uma cobrança efetiva da presença dos participantes. Por outro lado, volta a citar o problema do excesso de trabalho na empresa e a dificuldade que encontram alguns funcionários em deixar tarefas por concluir em seus setores e comparecerem aos ensaios. Importa salientar que o ensaio do coro inicia meia hora após o horário oficial de término do expediente da empresa. Na prática, porém, raramente os funcionários conseguem deixar seus setores nesse horário.

Na opinião da entrevistada, comparando com a atividade de dança desenvolvida na empresa, que perdeu muitos integrantes, foi o senso do compromisso o que “segurou o coral” até agora.

Falta de local adequado aos ensaios

Joana aponta, ainda, como dificuldade para a realização do trabalho, a falta de um local adequado para os ensaios. Comenta que o palco do auditório é bastante favorável acusticamente, mas que não há cadeiras disponíveis para assento. Na platéia, afirma que a sonoridade é seca, de maneira que os cantores não conseguem ouvir uns aos outros. Com relação à sala anexa ao auditório, ressalta que está sendo útil enquanto o número de integrantes do coro não for numeroso, porém, se o grupo contar com um número maior de cantores, seu espaço físico tornar-se-á pequeno.

Revelações de um não-ensaio

Durante o período de transição e instabilidade pelo qual passava o coro, após a demissão da coordenadora, pude presenciar um dos momentos de crise no grupo quando a regente esperava contar com a presença dos antigos cantores em um ensaio pré-apresentação na empresa. O início do ensaio ainda foi marcado por um grande atraso em razão de uma videoconferência transmitida diretamente de Brasília para todas as filiais. A videoconferência terminou em torno das 18h15min e, então, foi possível a ocupação do auditório e o início do relaxamento para o ensaio. Nesse momento, a regente percebeu que os cantores antigos, que viriam para ajudarem na apresentação, não tinham aparecido. Ela, então, disse ao grupo que,

daquela maneira, não poderiam apresentar-se no dia seguinte. Comentou que quando a coordenadora do programa *Qualidade de Vida* lhe perguntou se o coro poderia se apresentar, explicou-lhe que o grupo estava se reorganizando com um repertório a três vozes, já que as vozes masculinas eram escassas. Disse à coordenadora que poderiam cantar desde que os antigos cantores se comprometessem a participar do ensaio anterior à apresentação. Como esses cantores não apareceram, inviabilizou-se a apresentação do coro.

Assim que a regente anunciou que não poderiam se apresentar, iniciou-se uma polêmica entre os cantores e o tempo de ensaio acabou virando tempo para discussão dos problemas do grupo em relação à empresa.

Os cantores estavam indignados com a postura da nova coordenadora e sentiam-se abandonados. Ela havia combinado que convidaria os antigos participantes do coro para virem cantar e que falaria também com as chefias para que liberassem os cantores para o ensaio, mas nada aconteceu. Uma das cantoras disse que seu chefe nem sabia da apresentação e, quando os colegas se referiram ao horário de funcionamento da atividade coral como sendo fora do horário de expediente, com ironia, perguntou-lhes qual seria o horário de expediente da empresa.

O coro passou a discutir, então, se a regente deveria ou não chamar, naquele instante, o gerente do RH, a fim de que ele se certificasse da quantidade de cantores (especialmente vozes masculinas) ali presentes e compreendesse que seria impossível para o grupo se apresentar. A regente argumentou que talvez essa não fosse a melhor estratégia. Lembrou que ele poderia dizer que cantassem qualquer coisa, de qualquer maneira, já que “ele não tem idéia do que é o trabalho coral”. Havia uma facção que concordava com a regente e outro grupo que achava

que seria melhor que ele viesse até o ensaio. A regente, após longa discussão, pôs fim a tudo perguntando se eles permitiam que ela optasse por falar com ele no dia seguinte, pois ela achava que seria mais sensato. Disse que “compraria a briga sozinha”. A maioria dos cantores aceitou, mas alguns ainda argumentaram que achavam melhor que ele visse o quadro todo do que simplesmente fosse informado sobre ele.

Durante a discussão, o clima entre os funcionários era de revolta por se sentirem abandonados pela empresa, já que a coordenadora, diferentemente da atitude tomada perante as aulas de dança, nunca havia comparecido aos ensaios do coro para estimular o grupo; questionavam o quanto a atividade fazia realmente parte do programa *Qualidade de Vida*. Ao mesmo tempo, ponderavam sobre qual seria o melhor modo de agir sem que o coro e/ou a regente sofressem represálias. Por fim, no dia seguinte a esse acontecimento, a regente conversou com o gerente de RH, que compreendeu a situação e o coro foi dispensado de sua participação no evento.

Ainda durante a discussão, o cantor que assume o cargo de gerente de um dos setores da empresa, pedindo a palavra aos colegas e reduzindo consideravelmente a intensidade de sua voz, declarou que, na sua opinião, faltava ao grupo conscientização de que estavam reunidos, primeiramente, pelo fato de gostarem de cantar e de que aquela era “uma oportunidade de relaxamento para todos”. Salientou que o apoio da empresa à atividade era quase que secundário, frisando que “por acaso” todos pertencem à empresa, mas que, em primeiro lugar, precisavam assumir-se enquanto grupo coeso em torno de um trabalho.

Esse “não-ensaio” acabou sendo bastante revelador. Pude ouvir a opinião de muitos cantores sobre questões referentes à empresa e que serviram para

reflexões sobre o que faz um coro de empresa ser de empresa: quais são suas atribuições? Quais os limites de sua capacidade de ação ao caracterizar-se, por vezes, quase como um grupo autônomo dentro do contexto da instituição?

3.4 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS A UM REGENTE DE CORO DE EMPRESA

Ser competente “implica saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades em um determinado contexto profissional” (LE BOTERF apud FLEURY; FLEURY, 2004, p. 48). Nesse sentido, seguem-se algumas competências que a regente Joana considera necessárias para um regente que atua com coros de empresa.

3.4.1 Ter formação musical

A entrevistada aponta a formação musical como regente como uma competência fundamental para a atuação com coros de empresa. Ela enfatiza a necessidade de o profissional ter conhecimentos sobre técnica vocal, pois a maior parte das vezes trabalha sozinho, sem assessoria de um professor de canto ou preparador vocal.

Isso se confirmou no meu primeiro dia no campo, quando um cantor profissional esteve presente ao ensaio, a convite da regente, para realizar o aquecimento vocal e conversar com o grupo sobre a possibilidade de, efetivamente, vir a desenvolver um trabalho como preparador vocal do coro. Como a empresa não pôde assumir sua contratação, alguns cantores chegaram a propor a divisão do valor do serviço prestado entre os próprios componentes do grupo. No ensaio seguinte,

porém, a coordenadora do coro foi demitida, não tendo mais os cantores retomado o assunto relacionado à preparação vocal.

3.4.2 Tocar um instrumento harmônico

A regente lamenta não ter “desenvoltura no piano” para poder acompanhar o coro em algumas músicas. Em sua opinião, tocar instrumentos harmônicos como o piano ou o violão permite ao regente realizar com o coro iniciante músicas até mesmo em uníssono e que contribuam para amenizar o trabalho dos ensaios. Segundo a entrevistada, a complexidade de alguns arranjos e as necessárias repetições das partes podem tornar os ensaios exaustivos “porque tu começa a trabalhar e o teu trabalho começa a emperrar, emperrar, emperrar; então as pessoas começam a cansar” (J3, p. 37-38).

Sobre a capacidade de realização de acompanhamento do coro, especialmente ao piano, Moore (1999) destaca:

Laboratórios de piano em universidades e professores particulares de teclado enfatizam hoje, mais que em épocas anteriores, a necessidade de professores de música e regentes corais desenvolverem “habilidades funcionais ao piano”. Essa necessidade se relaciona com a habilidade de conduzir vocalizes a partir do piano, de realizar um acompanhamento, e de tocar as partes vocais a partir da grade. Tal habilidade funcional requer uma preparação que pode diferir do desenvolvimento de habilidades mais tradicionais em piano. A prática persistente neste âmbito é necessária. É possível atingir o nível desejado dessa aptidão, a qual é, obviamente, essencial para o sucesso do ensaio em certas situações. (MOORE, 1999, p. 49).

Buscando uma alternativa para a questão do acompanhamento do coro, e ainda durante a coleta de dados, Joana conheceu o trabalho musical de três funcionários da empresa que tocam guitarra, baixo e bateria e formam uma banda.

Salientou sua qualidade de execução instrumental e revelou a disposição e interesse desses funcionários em acompanhar o coro. Na sua opinião, talvez a junção do acompanhamento da banda em algumas músicas pudesse tornar o trabalho do coro mais motivador para todos os envolvidos.

Ainda a fim de exemplificar a necessidade de o regente ter condições de executar um acompanhamento, Joana volta a comentar sobre o arranjo da música *Oh, Happy Day*, escolhida como peça de confronto para um dos encontros de coros em Brasília. Salienta a sugestão dos cantores de incorporar a música ao repertório do coro para cantá-la também na empresa, criando, dessa forma, a necessidade de realização de um acompanhamento instrumental, já que o arranjo possuía “muitos espaços vazios”. Assim, Joana criou um acompanhamento utilizando-se do computador e realizou sua gravação em CD:

Aí botava o CD a rodar e o pessoal cantava em cima, e eu regia, é lógico. E então, quer dizer, uma coisa que eu sempre achei assim: ‘ai, que horror, *playback*, não sei o que’, mas é que, por exemplo, eles queriam fazer aquela música, a gente já tava ensaiando aquela música, né? A única maneira de a gente apresentar era com acompanhamento. Como é que a gente ia contratar um pianista? Eu, pra tocar, até conseguiria tocar aquilo ali, por não ser muito difícil, mas eles eram muito dependentes também de eu estar regendo e aí eu, então, resolvi gravar mesmo pra não... mas fora isso, quer dizer, até eles são dependentes porque eu não tenho a prática de estar acompanhando eles no piano. (J2, p. 29-30).

Anteriormente a esse episódio, a utilização de *playback* no acompanhamento do canto coral “era coisa que [a regente] achava o absurdo dos absurdos”. A partir do surgimento da necessidade de realização de acompanhamento ao coro e não tendo, momentaneamente, outra alternativa, precisou reconsiderar sua opinião sobre essa prática.

Vale ressaltar ainda, nesse caso, a emergência de outra competência profissional não destacada pela entrevistada: o conhecimento sobre a utilização de programas específicos de música, no computador, que lhe permitiram a realização do trabalho.

3.4.3 Ser flexível

Segundo a regente, é preciso ter flexibilidade para se trabalhar com coros de empresa. Podem surgir, por exemplo, eventos na instituição nos quais seria importante a participação do coro e para os quais alguns cantores poderão não estar presentes. Nesse caso, especificamente, e conforme a entrevistada, o regente deve saber relevar, em parte, a qualidade da apresentação em prol da importância da mesma: “tem que ter esse jogo de cintura. [...] Tem coisas, assim, que se tu vai pensar na tua formação musical, na tua ética musical, tu não faz; que tu não quer fazer de jeito nenhum, mas tem que ser flexível, tem que aceitar” (J2, p. 30-31).

A regente afirma que é também preciso ser flexível para entender, para aceitar determinadas situações como, por exemplo, o fato de ter que admitir no coro, sem restrições, qualquer candidato que queira participar da atividade, uma vez que a empresa impõe ao trabalho a condição de que não seja um coro seletivo.

Revela ter se adaptado a algumas situações do contexto tais como a falta de uma sala específica para o coro e de um instrumento musical de propriedade da empresa. No início das atividades do coro, fez à coordenadora um pedido para a aquisição de um teclado, mas isso não foi possível porque a empresa se encontrava em regime de contenção de despesas.

Joana precisou se adaptar ainda à questão da rotatividade dos cantores ou à sua efemeridade: “não é uma coisa que eu diga assim: ‘ó, não, desse jeito eu não trabalho mais’, não é uma coisa que eu possa dizer” (J4, p. 56-57). Assim, em relação ao produto do trabalho, prefere reduzir sua expectativa:

Nesse caso eu acho que é uma coisa que eu acabei me adaptando, mas não aceitando; me adaptando [no sentido] de entender que funciona dessa maneira e saber que eu tenho que continuar cobrando e pedindo e dizendo: ‘olha, pessoal, não falem’. (J4, p. 56-57).

4 O REGENTE ALINARDO: FORMAÇÃO E ATUAÇÃO

4.1 FORMAÇÃO

4.1.1 Início dos estudos musicais

Alinardo iniciou seus estudos musicais aos cinco anos de idade, no Projeto Prelúdio da UFRGS. Na mesma escola, dos seis aos dezessete anos, estudou flauta doce e participou do coro infantil. Como prática de conjunto, optou pelas orquestras da mesma instituição: tocou na orquestra de flautas e, aos doze anos, tendo iniciado o estudo de violino, passou a integrar a Orquestra do Projeto Prelúdio.

Em relação às experiências musicais da família, o regente salienta que um avô toca violão e um bisavô tocava violino. Sua mãe, formada em piano, regência e canto pela UFRGS, trabalhava com coros infantis e adultos. Atualmente, dá aulas particulares de piano.

Ainda como aluno dessa escola, Alinardo participou de grupos de câmara e teve aulas extracurriculares de composição. Desse período guarda uma fita cassete gravada do seu último recital com o professor de composição lhe acompanhando “numa composiçãozinha [sua] para violão e flauta. Depois [sua] mãe [lhe] acompanhando numa composição [suas] para flauta doce e piano” (A2, p. 17-18).

Aos quinze ou dezesseis anos, participava de uma banda na Sogipa⁷ e coordenava grupos de metais na igreja que freqüentava. Nessa época, também tocava trombone. Aos dezoito anos, ingressou no Madrigal La Salle e começou a

⁷ Sociedade Ginástica de Porto Alegre

reger o coro da igreja. A partir do momento em que Alinardo começou a cantar no Madrigal La Salle, a figura de seu regente representou um grande incentivo à sua escolha profissional, já que, durante o período de estudos no Projeto Prelúdio, não tinha se dado conta de que existia uma profissão de regente. Até aquele momento, nunca havia pensado na possibilidade de trabalhar “quase que conceitualmente”, transmitindo sua concepção, deixando aos outros a obrigação da execução musical. Até então, o entrevistado via os professores do Prelúdio “como professores que regiam orquestra, mas eles não eram realmente regentes, eles eram professores”. Ele mesmo se considerava “um professor de flauta que estava regendo orquestra, mas não entendia aquilo como uma coisa diferente” (A2, p. 20).

Ainda sobre suas experiências musicais, Alinardo refere-se ao “tocar violino em casamento”, afirmando que “fazia com outros doidos aí, mas isso não é formação” (A2, p. 17-18). O comentário remete à idéia de formação somente como o conhecimento que é adquirido nos espaços formais, desconsiderando o que é aprendido com outras práticas educativas.

As primeiras experiências de Alinardo como regente ocorreram na igreja onde coordenava os ensaios, realizava arranjos e tocava em um quinteto de flautas doces. Nessa época, tinha treze ou quatorze anos, e muitos dos seus amigos da igreja, participantes do quinteto, também estudavam no Projeto Prelúdio.

Como regente coral “o começo foi bem improvisado” (A1, p. 1) e deve remontar a 1998, mesmo ano de seu ingresso no curso de Engenharia de Alimentos da UFRGS. Nessa época, recebeu um pedido de sua mãe para que fosse ajudá-la nos ensaios do coro infantil com o qual ela trabalhava. Destaca, também, como surgiu a oportunidade de reger um coro adulto:

Mais ou menos ao mesmo tempo, eu não saberia dizer qual evento aconteceu primeiro; na Igreja também, no lugar mesmo onde eu tinha o grupo de flautas, ficou vaga lá, o regente do coro lá da Igreja, o coro adulto. Daí, me botaram lá, naquela história: 'ah, ele entende um pouquinho mais; vai reger'. (A2, p. 19).

Em 1999, após um novo concurso vestibular, ingressou no curso de Regência, também na UFRGS, vindo a se formar em 2004. Para a prova específica, tomou aulas de piano com sua mãe, já que os instrumentos que tocava – flauta doce, violino e trombone – não eram aceitos para a prova. Durante esse período de preparação, lembra que ocorreu uma longa greve na Universidade e foi a partir de então que abandonou o curso de Engenharia.

Alinaldo questionou se havia realizado uma escolha profissional acertada, trocando a Engenharia pela Música, ao encontrar uma ex-colega da Engenharia que, na época, já tinha um bom emprego. Em ocasião diversa, encontrou ainda outra pessoa do mesmo curso que, comentando sobre os ex-colegas, revelou-lhe que poucos haviam conseguido emprego como engenheiros. Nesse momento, então, sentiu-se reconfortado, pois nessa época já estava trabalhando como regente.

4.1.2 O ingresso no curso superior de música: o interesse pela regência

Alinaldo iniciou seus estudos de regência, com o ingresso no curso superior em Música, em 1999, então com dezenove anos. Interessou-se pelo curso porque estava incomodado com a sua limitação, precisava “saber como fazer”, pois já regia, na prática, o coro da igreja e uma banda em uma escola. Destacou, nessa época, ter realizado um grande concerto de Natal com o coro e o grupo de metais da igreja. Afirmou que “não era muito elegante a maneira de fazer as coisas”, mas como tinha

conhecimento sobre a marcação dos tempos e uma grande vivência musical, de uma certa forma, as coisas “funcionavam”.

Sobre as aulas no curso superior, salienta que aprendeu muito com os professores de regência durante esse período. Com seu primeiro professor, muitas coisas que foram ditas “tiveram caráter de revelação”, pois esse professor “sempre foi adepto da hipótese de que tu tens que trabalhar com o que tens à mão, sem muito purismo”, arranjando para os instrumentos e vozes disponíveis. Afirma ter se inspirado na “idéia de tentar mobilizar grupos grandes pra fazer coisas interessantes”, e que aprendeu, também, com os insucessos desse professor quando não conseguia mobilizar os alunos para a realização de obras de maior porte.

Com relação ao gestual da regência, conta que, com o professor acima citado, havia aprendido a marcação clara dos tempos sem muita preocupação com a demonstração do fraseado. Esse professor deu aulas durante o seu primeiro ano no curso superior. Já com o professor posterior, precisou aprender a relativizar a marcação e buscar “transmitir toda uma leveza com o gesto”.

Alinardo seguiu seus estudos com esse último professor até quase o final do curso. No último semestre, houve mudança, novamente, de professor na disciplina, mas, conforme o entrevistado, o novo professor somente “administrou o recital de formatura”.

Na visão do regente, também foi positivo “o aspecto teórico do curso” no sentido de ter servido de base à compreensão do fenômeno musical: “dá um embasamento grande pra compreender música e, compreendendo a música, tu vais conseguir reger” (A2, p. 23-24).

Como um aspecto negativo ou deficiência do curso superior, lembra das aulas práticas de regência, que poderiam ser melhor aproveitadas se não houvesse muitos alunos em aula, referindo-se ao fato de o curso ter sido também muito procurado por instrumentistas e compositores. Outra crítica do entrevistado é a de que “o curso não preparava para manejar grupo”. Nesse sentido, complementa:

O curso absolutamente... não tem nada a ver o que eles te ensinam: ‘ah, porque se tu não fizer assim, tu não vai entrar’. Ah, talvez eu não entre, mas não tem nada a ver com a tua interação com [os cantores]. Porque tu não vai só reger pro coro, tu não vai chegar lá e: ‘ó, vou fazer o coro da empresa; vou reger aqui, tá?’ Tu vai ter que falar muito com [os cantores] sobre muitas coisas; tem muito problema [...]. (A2, p. 25-26).

Em sua opinião, o curso foi deficiente no sentido de não instrumentalizar o aluno para lidar com coros iniciantes, pois “tu fazer com um grupo de regentes uma peça [...] é diferente que tu fazer com um grupo [...]. Simplesmente a dinâmica de ensaio que a gente tinha te passado no curso, ela não resolve” (A2, p. 26). E prossegue:

Tu fica sempre com dois corações, porque eu sei e acredito ainda que o repertório que me ofereceram no curso foi banal. Eu podia ter cantado coisas bem mais elaboradas, mas, por outro lado, isso não ia me ajudar em nada no momento em que tu ia ter que reger o coral lá que nunca vai cantar aquele repertório. Então, eu não sei, eu acho que, de repente, volta aquela questão: acho que tinha que ter um espaço de discussão do coro real; do coro do mundo real. Isto. [...] Tu quer aproximar a realidade do teu sonho; mas, e o vácuo entre as duas? Então é muito fácil tu chegar lá e, como eu fiz, por exemplo, preparar Bruno Kiefer com regentes. É difícil? É difícil, mas vá lá, a segunda é menor, tem que ser bem afinada, vamos lá. A segunda menor vocês tem em oito tempos. Ah, tá; vai dizer pro coro, assim, que um negócio tem que ter oito tempos! (A2, p. 28).

As preocupações do regente são também trazidas por Bellochio (2000) quando reflete sobre a necessidade de aproximação entre a universidade e a escola no que diz respeito à formação dos professores:

Aproximar esses polos educacionais, de formação e ação profissional do professor, é empreender esforços para reflexões críticas sobre o mundo educativo 'real', preparando os professores para as incertezas do cotidiano escolar e não apenas para o cumprimento de programas de ensino alheios a seu contexto profissional. (BELLOCHIO, 2000, p. 3).

De maneira semelhante, o curso superior em Regência Coral poderia ocupar-se em preparar o futuro profissional também a partir dos contextos profissionais encontrados nos diferentes campos de trabalho.

Durante o período da graduação não houve nenhum tipo de formação pedagógica, tendo o próprio entrevistado tratado sobre esse assunto em debates em sala de aula. Na sua opinião, a questão pedagógica está imbricada com a dinâmica de ensaio: “eu acho que podia ter tido, na aula coletiva, pelo menos um debate sobre como ensinar, como fazer os caras cantar sem saber ler ou alguma coisa assim. [...] Talvez fosse útil ter questão de didática tendo em vista esta relação: regente e coro” (A2, p. 26-27).

Apfelstadt (2001) refere-se a uma gama de habilidades musicais, de domínio do repertório e conhecimento do aparelho vocal, além de estratégias de ensino necessárias e constituintes dos currículos de Regência, porém chama a atenção para a insuficiência do ensino na área específica com relação ao desenvolvimento da capacidade de administração dos grupos. Tanto o professor, em sala de aula, quanto o regente, no contexto de ensaio, possuem funções em comum, como por exemplo: planejar, comunicar metas, educar, motivar e avaliar desempenhos. Tais funções são comuns a professores e regentes, uma vez que “administram grupos de pessoas” (APFELSTADT, 2001, p. 34-35).

Alinardo comenta, ainda, sobre um colega de curso que foi trabalhar com coro enquanto cursava a disciplina Regência VII⁸, avaliando que ‘é difícil, não sai nada nunca’. Para Alinardo, “não é tão difícil assim; é só uma questão de mudar a maneira de como tu vais fazer”.

Durante seus estudos acadêmicos, além do horário das aulas da disciplina principal, o regente menciona a criação de seminários envolvendo os alunos de Regência. O objetivo desses seminários era possibilitar a realização de repertórios mais complexos e de oferecer um espaço de discussão sobre temas de interesse da área. Segundo o entrevistado, os seminários acabaram não sendo utilizados para seus propósitos originais, mas tornaram-se espaços de resolução rápida de “peças problemáticas dos recitais de formatura” quando os formandos não conseguiam resolvê-las com seus próprios grupos.

4.1.3 Outros estudos musicais

Além da formação universitária, Alinardo freqüenta cursos de aperfeiçoamento na área de Regência. Em 2003 e 2004, participou dos Painéis de Regência que são promovidos pela Federação de Coros do Rio Grande do Sul (FECORS). Considera-se um pouco acomodado no sentido da freqüência a cursos de aperfeiçoamento. No entanto, afirma “ler muito” e buscar “coisas novas”. Ressalta também que é recém-formado e que, para participar de cursos em lugares mais distantes, que envolvam custos com transporte e alimentação, teria que estar recebendo um salário melhor.

⁸ Corresponde ao último semestre da disciplina de regência do curso superior.

Participou do primeiro Painel por indicação de um de seus professores. No segundo, foi em busca de “uma síntese para o gestual da regência” em movimentos que se adequassem também para a condução instrumental, “até pela iminência de ter que lidar com isso”. Inicialmente, interessava-lhe mais a concepção das obras em si e sua orquestração que as questões gestuais. Sobre sua participação nos Painéis, o regente destaca:

Eu ignorava que existisse uma dimensão realmente interpessoal nesses cursos até ter ido num. Esse outro, eu já entendi melhor. Na verdade tem pessoas que vão lá pra conversar, realizar contatos e organizar coisas; daí eu entendi que quem é convidado e pra que, são decididas no Painel ou em eventos afins. Então, essa é uma dimensão que eu entendi no primeiro [painel] e, no segundo, [...] eu entendi melhor como é que funciona; até, de fato, algum convite pro coro ir; eu mesmo já conheci um pessoal que talvez eu possa trazer pra fazer um intercâmbio, alguma coisa assim. Então eu fui buscar essa questão técnica e descobri coisas novas. Seria a questão interpessoal, a questão do repertório que, às vezes, é muito interessante de estudar. Me dei conta de uma maneira dramática de que realmente não existem partituras à venda em lugar nenhum e é tudo uma dificuldade. (A2, p. 30-32).

Durante a pesquisa, o entrevistado participou, ainda, de um curso de regência promovido pela Unisinos dentro de seu Festival de Inverno. Quando perguntado sobre suas impressões, respondeu-me que tinha sempre a sensação de, a cada curso, ter que deixar de lado o que já sabia para dar lugar a coisas novas.

Com relação à formação continuada dos profissionais, Bitencourt (2004) aponta para um entendimento amplo do desenvolvimento de competências:

Entendem-se as competências como um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, em que o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação [...]. (BITENCOURT, 2004, p. 68).

Também nesse sentido aponta Rios (2002), quando afirma que a competência “vai-se construindo” a partir da ação concreta e situada dos sujeitos. Para a autora, uma formação continuada dos educadores significa “ampliação constante de sua competência”, pois esta “não é algo que se adquire de uma vez por todas”, mas resulta de um processo no qual “*vamos nos tornando competentes*” (Ibid., p. 169, grifo do autor).

4.2 CONTEXTO DE ATUAÇÃO: A EMPRESA LETHO

4.2.1 O perfil da empresa

A empresa Letho é produtora de bens de consumo e possui duas áreas vitais: a da fábrica e a dos setores administrativos. A fábrica é o setor da empresa que nunca pára, sequer nos finais de semana ou feriados. Há funcionários trabalhando durante os turnos do dia e da noite, pois as máquinas, se desligadas, consomem muito tempo até voltarem a aquecer.

Para entrada na fábrica, é necessário colocar protetores auriculares, pois o ruído dentro do pavilhão é intenso e contínuo. Na produção das peças há empregados cuja função é somente dar o acabamento. Em função da espionagem industrial, a permissão para entrada na fábrica é bastante restrita. Existe um outro pavilhão, ao lado da fábrica, no qual não é necessário utilizar os tampões de ouvido. Nesse setor realizam-se os testes de qualidade e a pintura das peças vindas da produção.

Os funcionários da fábrica usam uniforme. Segundo o regente, ao entrarem na empresa, eles deixam sua roupa na portaria e vestem o uniforme. Seu trabalho é controlado: o ponto não é batido na portaria, mas na entrada da fábrica.

Por sua vez, os setores administrativos trabalham com controle da produção, exportação e *marketing*. Ocupam um prédio que possui um saguão amplo onde se encontram ambientes de espera com cadeiras e mesas. Nas mesas há revistas sobre empresas e produtos do mesmo ramo. Existe, também, uma vitrine com todos os modelos das peças produzidas pela empresa.

A instituição dispõe, ainda, de um auditório para treinamento de funcionários e para os ensaios do coro e de um refeitório amplo administrado por uma empresa terceirizada de alimentos, onde a maioria dos funcionários almoça diariamente. Nas paredes do refeitório não há relógios, somente uma televisão.

Segundo o regente, a empresa, em seus “áureos tempos de lucratividade”, oferecia escolarização aos funcionários, em nível do antigo segundo grau, além de aulas de inglês e de dança. Atualmente, mantém a creche, a ginástica laboral e a atividade coral. As aulas de inglês são pagas pelos funcionários, embora ocorram dentro do ambiente da empresa.

Diferentemente da fábrica, nos setores administrativos os funcionários não usam uniforme, com exceção das funcionárias do setor de RH. Nesses setores, os funcionários têm maior mobilidade dentro da empresa; batem o cartão na portaria, quando entram, e no momento da saída.

Conforme o regente, não é raro os dirigentes da empresa exigirem resultados dos diversos setores de um momento para o outro. Nesse caso, são os funcionários administrativos os que mais se estressam. A empresa possui chefias

nas diversas áreas, um diretor comercial, um financeiro e o diretor geral. O coro interage diretamente com esses três últimos.

4.2.2 O coro da empresa

4.2.2.1 O início da atividade coral

O grupo coral iniciou em 2000, sob a regência de Alinardo. A idéia de formação do coro partiu da esposa de um professor de canto da UFRGS, que trabalhava na empresa como secretária do diretor geral. Ela acreditava na possibilidade de integração dos funcionários da fábrica e dos setores administrativos por meio da atividade coral, gerando “um quadro de trocas frutíferas entre pessoas de situações sociais e de nível de instrução diferentes” (DUMAZEDIER, 1976, p. 49). Como coordenadora do grupo, costumava centralizar e organizar todo o trabalho do coro. O regente determinava o repertório, mas, “[havia] sempre aquela ameaça de sanção implícita, porque ela [a secretária] estava muito em contato com a empresa; ela era a empresa, sob certo sentido. Naquela época, ela se preocupava: ‘o que será que o chefe vai achar se a gente cantar isso?’” (A3, p. 51-52).

No início da atividade coral, por iniciativa dessa funcionária, era preenchida uma ficha-cadastro com os dados de cada cantor. Depois que ela pediu demissão, em 2002, o regente passou a não mais utilizar as fichas.

Segundo o entrevistado, mesmo com a saída de sua ex-coordenadora e idealizadora, o grupo permaneceu porque “tinham umas pessoas ali muito entusiastas, que mantiveram a chama acesa” (A1, p. 12). A nova coordenadora

assumiu o mesmo posto de trabalho da ex-coordenadora, o de secretária do diretor geral.

O período de transição entre a saída da ex-coordenadora e o ingresso de uma nova funcionária para o mesmo cargo afetou o coro. Esse processo de transição, que durou aproximadamente um ano, gerou um período de instabilidade no número de integrantes do grupo.

4.2.2.2 Estrutura do coro

O coro é formado, em sua maioria, por universitários. Possui quinze integrantes, havendo mais vozes femininas que masculinas, porém o desequilíbrio entre os naipes não se mostra tão acentuado. Presenciei apenas um ensaio em que estiveram presentes todos os cantores; naquele dia havia seis sopranos, cinco contraltos, dois tenores e dois baixos. Segundo Alinardo, para melhor resultado musical, precisaria de um ou dois baixos a mais no conjunto.

A maioria dos cantores é proveniente dos setores administrativos; somente quatro funcionários que participam do coro trabalham na fábrica. Na opinião do regente, “pelo menos o pessoal da fábrica se sente representado no coral porque tem o seu colega ali” (A1, p. 1). A baixa representatividade da fábrica ocorre porque esses funcionários “já têm uma carga horária pesada, exaustiva e fica difícil se dedicar a mais uma coisa”; além disso, os funcionários da fábrica podem deixar seu setor somente com autorização específica do chefe.

Com relação às diferenças entre funcionários da fábrica e dos setores administrativos quanto às oportunidades de participação na atividade de lazer,

Parker (1978) salienta que “alguns empregos permitem mais lazer durante o trabalho do que outros” (Ibid., p. 82).

O grupo ensaia duas vezes por semana, das 12h30min às 13h30min. O regente afirma que esse horário favorece somente a participação dos funcionários dos setores administrativos e explica:

O horário do almoço do administrativo é do meio dia à uma [hora]. Eles têm do meio-dia ao meio-dia e meia pra almoçar; ensaiam do meio-dia e meia à uma e meia, sendo que meia hora eles bancam, meia hora a empresa cede. O camarada da fábrica, até porque o refeitório tem uma capacidade limitada [...], tem só meia hora de almoço, em vez de uma, e esse almoço dele eu acho que é das onze e meia às doze pra não colidir. Ou seja, esse camarada volta pro trabalho ao meio dia e ele sai ao meio dia e meia [...] pra ir pro coro. Ele almoça das onze e meia ao meio dia, ele trabalha meia hora porque a empresa não pode prescindir dessa meia hora e, pontualmente doze e trinta, ele sai [e] volta pontualmente uma e trinta. [...] Ele come, volta pro trabalho e vai pro coro. Não, esse horário não é feito pra ele. (A4, p. 64-65).

Para o regente, a atividade coral na empresa impõe restrições à participação dos funcionários da fábrica:

É restrito, em primeiro lugar, porque o horário do coro não é próprio para eles. Em segundo lugar, precisa de autorização especial do teu chefe pra cantar, se o horário não é o teu. Isso é ou não uma restrição? É uma restrição! ‘Ah, mas não tem problema, ele te libera se tu vier falar com a gente aqui’. Mas, então, olha o esforço. Primeiro lugar, tu tem que meio que fugir do teu chefe um dia, em pleno ensaio, pra pedir pra alguém do coro ir lá te liberar. [...] ‘Olha eu tenho interesse em entrar’: tu tem que comentar acidentalmente com alguém que vá lá interceder pra avisar pro chefe que tu pode sair. Então é restrito, na prática, porque depende de uma liberação. Pra quem trabalha de noite, é impossível. Nesse sentido, na prática, é restrito. (A4, p. 64).

Sobre a participação de funcionários da fábrica do turno noturno, Alinardo comenta sobre um cantor que trabalhava à noite e que, tendo ingressado no coro, não permaneceu por muito tempo em razão da incompatibilidade de horários das duas atividades, já que necessitava descansar durante o dia.

Os funcionários da fábrica que cantam no coro participam da atividade porque realmente estão interessados nela, pois, segundo o regente, esse horário de ensaio não lhes facilita; já para os funcionários do setor administrativo o horário do coro é bem mais favorável: esses funcionários não se incomodam com as chefias porque não precisam bater cartão no retorno ao trabalho.

Quando Alinaldo foi contatado, a empresa já tinha os horários e dias de ensaios “mais ou menos definidos”. Como os cantores trabalham durante o dia e estudam à noite, o ensaio de uma hora duas vezes por semana, aproveitando o horário de almoço, foi a solução encontrada. Na opinião do regente:

Eu até acho que se a [empresa] quisesse expandir o trabalho e fazer, não sei se isso funciona, mas, ali, talvez fosse o jeito fazer dois corais paralelos, sei lá, um para um horário, outro para outro e na hora da apresentação fazer um ensaio extra e ver como é que soa. Se fosse o caso poderia, talvez, fazer à noite ou num outro horário; mas para atender esse público universitário é assim que tem que ser. (A1, p. 12-13).

Durante o período das observações, houve duas semanas em que o regente precisou alterar os dias de ensaios do coro em razão de sua participação em um curso e no Painel de Regência. Para os cantores não houve problema algum, já que trabalham dentro da empresa e, para eles, desde que mantidos os mesmos horários, qualquer dia útil é possível.

Em raras ocasiões, o regente precisa realizar ensaios extras com o grupo. Isso ocorre quando precisam finalizar o repertório para alguma apresentação. Durante a coleta de dados, foram combinados dois ensaios em domingos, das 9h às 14h, na própria empresa. Nem todos os cantores puderam comparecer aos dois ensaios.

Alinaldo estuda uma nova proposta de ensaios para o coro em 2005. Pretende manter o mesmo horário, porém aumentando o número de dias. Pensa em realizar, em um dia, o ensaio masculino; no outro, o feminino, e, em um terceiro dia, o ensaio geral. Argumenta que, para a fábrica, essa nova distribuição dos ensaios seria mais favorável, já que todos os cantores, ao mesmo tempo, não precisariam ser liberados duas vezes por semana, mas somente uma vez. No entanto, frisa que essa mudança teria que vir acompanhada de “suas devidas compensações financeiras”.

Os atrasos dos funcionários aos ensaios são habituais. Aguardar pela chegada dos cantores é fato comum para o regente. Em certa ocasião, o ensaio chegou a ser iniciado com três integrantes. Às vezes, os funcionários atrasam sua saída do setor para o almoço e chegam com quinze ou vinte minutos de atraso ao ensaio. Fora isso, todo final de mês a cena se repete: ou não conseguem vir ao ensaio, ou chegam atrasados por se encontrarem sobrecarregados de trabalho.

O regente sublinha um outro mecanismo além do excesso de trabalho e da rotatividade dos cantores: a autopunição. A título de exemplificação, supôs uma situação: em determinado dia o funcionário não consegue vir ao ensaio por um motivo qualquer de trabalho; no encontro subsequente, ocorre, de novo, um imprevisto e ele não consegue deixar seu setor para ir ao coro; no ensaio em que consegue estar presente, se percebe perdido e não mais conseguindo acompanhar o repertório. Salaria que essa seqüência de acontecimentos propiciam o afastamento do cantor. Nas suas palavras: “eu tenho muito trabalho, eu tô atrasado, eu não mereço ir ao coral’. Tem uma [cantora] do RH que, às vezes, diz: ‘é tão bom quando eu venho e tal, mas tô sempre tão ocupada!’ Por que não vem sempre, né? Então eu sei lá. Parece que ela acha que não merece” (A1, p. 12).

Segundo o regente, desde o princípio da atividade nunca houve um departamento específico que se responsabilizasse pelo trabalho do coro. Comenta que o coro não é “uma coisa institucionalizada” (A4, p. 70) e que toda a história do grupo foi documentada e arquivada por iniciativa dos próprios cantores. Alinardo afirma: “o espaço que o coral tem [na empresa] é o que nós criamos” (A1, p. 13), e acrescenta que o coro “vai existindo, realizando tarefas que a diretoria acha que são importantes, como a de se apresentar” (A4, p. 70).

Como a coordenadora do coro é também a secretária do diretor geral, todas as necessidades do grupo são levadas diretamente a ele. Dessa forma, o coro tem conseguido mobilizar o setor de *marketing* a fim de realizar programas para as apresentações, *banners*, a confecção de uniforme e a liberação de verba para pagamento do transporte quando precisa se apresentar em outras localidades.

O próprio grupo, com o eventual recebimento de cachês de apresentações externas, comprou alguns microfones e mesa de som para situações em que necessita de amplificação sonora. No intuito de angariar fundos, já confeccionaram também camisetas do coro para a venda e rifa de um produto doado pela própria instituição.

O auditório está sempre disponível para os ensaios, exceto quando há cursos na empresa. Durante o período de observações, nenhuma vez o coro teve de realizar o ensaio em outro espaço. O ambiente esteve sempre disponível, mesmo havendo outras pessoas utilizando o auditório fora do horário de ensaios.

As atividades do coro ocorrem durante todo o ano, parando somente entre a semana de Natal e Ano-Novo. Nos meses de janeiro e fevereiro, embora muitos cantores tirem férias, “há sempre gente para ensaiar”. Na opinião do regente, esse período é “propício para todas as experiências”: durante esses meses ele traz alguns

arranjos cujo nível de dificuldade esteja um pouco além das possibilidades musicais dos cantores. Realiza leituras de apenas alguns trechos desses arranjos a fim de “tentar despertá-los”. Os cantores são avisados de que realizarão aquela atividade como um treinamento, sem a expectativa de inclusão daquele arranjo no repertório. Trabalha também questões referentes à leitura musical com auxílio de material elaborado por ele.

O coro realiza chamadas para novos cantores a cada apresentação, mas, segundo o regente, os convites pessoais feitos por integrantes do grupo a outros colegas são mais eficazes. Alinardo afirma, também, que “um bom chamariz para cantores é procurar por instrumentistas”. O coro divulga, na empresa, que está precisando de alguém que toque cavaquinho ou pandeiro e esse instrumentista acaba permanecendo no grupo. Outra motivação são as apresentações externas. Em um dos ensaios, a coordenadora do coro comentou que algumas pessoas teriam vontade de participar da atividade para poder cantar no Natal Luz, evento realizado em Gramado – RS, nos meses de novembro e dezembro.

4.2.2.3 Formas de divulgação do trabalho do coro

Como mencionado, o coro da empresa Letho é filiado à Federação de Coros do Rio Grande do Sul e apresenta-se dentro e fora da empresa. As apresentações são importantes para os cantores porque “são, em si, uma grande novidade, uma grande festa e, ainda, [permitem] conhecer lugares novos e estar numa posição, pelo menos momentaneamente, de um certo destaque” (A4, p. 60). Além disso, as apresentações são elementos motivadores para os ensaios. Existe uma diferença “radical” na condução daqueles ensaios que não visam a nenhuma apresentação e daqueles que são preparatórios a elas: “num dado momento tá muito tranquilo e tal;

daí, de repente, eles se enchem de compromisso [de apresentações] e a tranqüilidade vai por água abaixo [...]” (A4, p. 60).

As apresentações musicais são organizadas pela coordenadora do grupo. Quando há convite para apresentação do coro, a coordenadora entra em contato com o regente imediatamente, a fim de consultá-lo sobre a agenda e verificar da possibilidade de aceitar o compromisso. Todas as informações referentes à marcação de apresentações e aos horários são encaminhadas por meio de e-mail para os cantores. A coordenadora também responsabiliza-se pela listagem das apresentações que o coro realiza.

Eventualmente, o coro se apresentava no refeitório da empresa, durante o almoço dos funcionários, porém essa prática terminou. Houve uma dessas ocasiões em que um funcionário reclamou do regente por este ter desligado o aparelho de televisão. A partir do ocorrido e em razão de o refeitório ser um local onde conseguir atenção e silêncio é tarefa quase impossível, o coro deixou de se apresentar em outros ambientes da empresa: “a gente tem que, sempre que possível, atrair o público ao nosso espaço que é o auditório. Daí vem quem realmente está interessado” (A1, p. 10).

Nos eventos da empresa, o coro tem se apresentado na festa comemorativa do Dia do Trabalho, no Dia da Criança – quando o coro vai até a creche da instituição –, no Natal e no final de ano. A festa do 1º de maio é uma tradição na empresa. De acordo com o regente, a instituição não realiza confraternização de final de ano, mas comemora o Dia do Trabalho. Essa festa geralmente é realizada fora do ambiente da empresa, em algum clube ou restaurante e reúne todos os funcionários. Segundo Dumazedier (1976), todas essas comemorações promovidas pela empresa podem ser consideradas atividades de lazer (Ibid., p. 101).

A cada apresentação interna, a coordenadora do coro precisa enviar um e-mail para o chefe dos funcionários da fábrica avisando sobre a apresentação e pedindo sua liberação do trabalho. Conforme o regente, “é tudo negociado, não é nada simples” (A4, p. 66). Em dia de apresentação na empresa, para que os cantores que trabalham na fábrica possam trocar seu uniforme de trabalho pelo uniforme do coro, é preciso a intermediação da coordenadora do coro a fim de obter a chave para que possam ter acesso ao vestiário.

Em um dos ensaios, uma das cantoras dos setores administrativos comentou com uma colega que, em sua opinião, o coro, por pertencer à empresa, deveria participar, pelo menos uma vez por mês, de algum evento da instituição. Disse considerar o grupo subaproveitado pela empresa e afirmou que é o coro, por conta própria, quem investe no seu material e consegue locais para se apresentar.

Nas apresentações para os colegas da empresa, há preocupação dos cantores com relação ao que os outros pensam sobre o coro. Muitos afirmaram que a maioria dos funcionários não gosta do coro, provavelmente referindo-se ao incidente ocorrido no refeitório.

Segundo o regente, o coro prefere cantar para platéias externas à empresa porque, “em geral, os outros públicos entendem melhor o trabalho”. Os cantores “ficam um pouco magoados” diante da incompreensão de alguns de seus colegas da empresa com relação ao trabalho realizado no coro. Na sua opinião, os cantores “não conseguem simplesmente imaginar que os outros não entendam o quanto ela [a atividade de cantar em coro] pode ser proveitosa” (A1, p. 6).

Externamente à empresa, o coro participou somente de um Festival de Coros da FECORS e deu-se conta de que a platéia estava interessada em escutar o seu trabalho; que não estavam ali “pra fazer bagunça que nem no refeitório deles”.

Conforme mencionado anteriormente, o grupo participou também de uma edição do Natal Luz em Gramado. Durante o período das observações, apresentou-se também na série de concertos da Igreja São José, em Porto Alegre, e foram convidados a se apresentar pela passagem do Dia do Desafio⁹.

4.3 CONCEPÇÕES DO REGENTE

4.3.1 Funções do coro na empresa Letho

4.3.1.1 Para o regente

Na opinião do regente, a atividade coral é muito importante como possibilidade de integração entre os funcionários dos setores administrativos e os da fábrica:

Nada indica que o funcionário da administração vá cantar melhor, enfim, que o da fábrica; eles, ali, interagem e, pelo menos naquele momento, essas distinções desaparecem um pouco. Todos têm oportunidade de serem igualmente úteis a algum propósito. (A1, p. 1).

Esse argumento é corrente na literatura brasileira sobre canto coral. Desde a implantação do canto orfeônico nas escolas, nas décadas de 30 e 40, o canto coletivo foi visto como uma forma de “unir todas as pessoas sem diferenças políticas

⁹ O Dia do Desafio existe desde 1983 e é comemorado em todo o mundo na última quarta-feira do mês de maio. O objetivo consiste em incentivar a prática esportiva nas empresas. Nesse dia, todos os funcionários das instituições participantes se envolvem em atividades físicas. No Brasil, o evento é coordenado pelo SESC.

e sociais”, com uma “função clara e objetiva da educação musical em camuflar as diferenças sociais” (SOUZA, 2000, p. 325-327).

Para o regente, podem ser várias as funções de um coro de empresa: cantar nos eventos da instituição, “agradar ao chefe”, ou servir como um momento de desestresse para os funcionários, isto é, a atividade ter “um valor de pausa do cotidiano”. O coro cumpre, também, uma função de educação musical. Os cantores “estão ali percebendo coisas sobre música que eles definitivamente não perceberiam de outra maneira” (A1, p. 2). Relaciona a importância do coro na empresa também à possibilidade de os funcionários estarem se envolvendo em uma atividade “que dá lucro pra eles, não financeiro”, de sair um pouco “do nosso mundo, de ficar só no que dá lucro” (A1, p. 2).

Alinaldo define seu trabalho como “micrométrico” quando refere-se à forma como lida com questões musicais tais como afinação e técnica vocal. Com relação a esta última, afirma: “a questão da técnica a gente vai falando durante o ensaio, até porque é mais orgânico isso do que tu pretender chegar antes do ensaio, ensinar a técnica e eles continuarem aplicando durante o ensaio” (A3, p. 48). O regente afirma não estar preocupado com a “microeducação” dos cantores, definida por ele como uma preocupação com as questões estritamente musicais. Para ele, “não adianta isso se a pessoa não está com uma disposição global [...]. Eu gosto que as pessoas tenham ali essa percepção de que, se eu não fizer, não há quem faça por mim” (A4, p. 73).

Salienta a necessidade de desenvolver em seus cantores uma atitude positiva em relação ao aprendizado:

Eu estou mais preocupado que eles aprendam uma postura adequada em relação à coisa do que a coisa em si, tipo afinação [...]; me incomoda mais um camarada que tem uma postura negativa em relação ao aprendizado em si que um desafinado. (A4, p. 73).

Essa idéia de aprendizagem é pouco comum na literatura de canto coral consultada, na qual a afinação é um dos temas por excelência. Marvin (2001), por exemplo, escreve:

Cantar afinado, portanto, significa unificar o tom – ou seja, levar as vozes a cantar com frequências similares e timbres compatíveis. No canto coral, isto significa que um tom unificado está associado a uma emissão unificada das vogais. Um timbre vocal dentro de cada naipe unificado por uma emissão vocálica concorde dá lugar a um continuum sonoro integrado, que serve de base para uma boa afinação coral. Portanto, tanto as vogais como as notas devem estar afinadas. (MARVIN, 2001, p. 26).

Para Alinardo, o que importa nesse momento do trabalho é “ensinar a aprender a música”, independentemente de qual repertório ensaiado, do resultado artístico ou da afinação: “eu concentro mais minha atenção em fazer com que eles tenham uma atitude positiva a aprender a afinar rapidamente. Uma atitude [em] que eles não fiquem dependendo de mim” (A4, p. 73). Por isso, considera positivo o fato de algumas contraltos, que fazem parte de um mesmo setor da empresa, cantarem suas partes das músicas fora dos ensaios. O importante é “esse sentido de apropriação” do trabalho do coro.

4.3.1.2 Para os funcionários

Ao refletir sobre o que pode representar a atividade coral para os cantores/funcionários, o regente destaca:

Eu não consigo imaginar em que nível a vida de um camarada que nunca cantou e começou a cantar depois de adulto, em que nível a vida dessa pessoa foi modificada. Será que é uma modificação marginal? Às vezes eu vejo que não. Parece que as pessoas, realmente, às vezes chegam a orientar uma boa parte da energia da existência para aquilo ali; não digo a parte majoritária. Isso é uma coisa importante, mais importante que a novela das oito, por exemplo. Mais importante que passar o domingo em casa: comer e sair. Isto revela que a pessoa atribui uma certa importância. E dentro da questão da vida das pessoas, tão mediocrizadas, sem falar trabalho, vê a novela da Globo em casa, no outro dia trabalha de novo, é uma grande coisa, uma maneira de tu resgatar ali alguma coisa de ti mesmo, cantando. É uma grande valorização da pessoa preparar um artefato estético e apresentar aquilo em público. Ser reconhecido por aquilo, uma coisa assim super importante, pena que seja tão restrito, mas nesse sentido eu acho que é uma grande coisa a empresa proporcionar isso, mesmo que seja pra alguns dos funcionários. (A4, p. 70).

Sobre a função estética da atividade coral e da realização pessoal que pode proporcionar, Junker (2001) afirma:

No ambiente social, o canto coral tem acontecido como uma manifestação cultural onde as pessoas de vários segmentos da sociedade se reúnem com um fim comum, em busca de realização cultural pessoal que será manifesta através de experiência ou vivência da sensibilidade estética. (JUNKER, 2001, p. 39).

Por outro lado, na concepção do entrevistado, existem também aqueles cantores que vêm ao ensaio “pelo senso de compromisso”, porque têm aquele horário marcado e já se comprometeram com a atividade e o regente. Sobre algumas desistências de cantores em razão da falta de motivação ou mudança de interesses dos mesmos, o regente comenta:

E a pessoa, se perguntar, ela tem a impressão de que está sempre muito ocupada, mas a questão é que o coro caiu no grupo de prioridades. Tu vai perguntar se ela está desagradada por alguma coisa específica, ela vai dizer que não está desagradada, simplesmente que tem coisas que são mais importantes” (A4, 67-68). [...] Ela tinha uma outra coisa pra fazer naquele momento, e a motivação de cantar e de participar do coro não foi suficiente pra se contrapor. (A4, p. 68-69).

Alinaldo relata mais dois casos de abandono da atividade coral por funcionários. Comenta sobre uma cantora que, logo que ingressou no coro, tinha dificuldades de afinação e que, quando começou a afinar, segundo ele, deixou o coro da empresa para cantar em outro grupo: “preencheu lá sua necessidade e não conseguia mais encontrar tempo ali” (A4, p. 68-69).

O outro caso é o de uma cantora que havia abandonado o coro e que, após assistir a uma apresentação dele, resolveu regressar, mas permaneceu por pouco tempo. Segundo o regente, nesses casos, a pessoa não compreende o que se passa no aspecto musical, não vendo sentido naquele trabalho.

Em certa ocasião, o regente discutiu com o grupo sobre o que caracterizaria o coro como sendo pertencente à empresa. Nessa oportunidade, os cantores se queixaram que a instituição não os estava apoiando como imaginavam que deveria. O regente frisou ao grupo que o simples fato de a empresa pagar o seu salário não bastaria, em sua opinião, para caracterizar o coro como pertencente à entidade. Para ele, talvez a discussão tenha servido “para deixá-los conscientes que eles precisavam cobrar [da empresa] para ganhar” (A4, p. 61).

Alinaldo crê que a maioria dos cantores não cantaria em outro grupo coral. Para ele, somente buscariam essa atividade aquelas pessoas que já tivessem a “cultura coral”, que já cantassem em outros coros antes do da empresa:

Cantar em coro sempre tem aquela questão do deslocamento; tu vai até lá. Isso já é uma coisa, uma bagagem meio familiar assim, é difícil tu adquirir, eu acho, o hábito de tu te deslocar muito para participar de alguma coisa desse gênero. Por isso é muito cômodo para eles; eles estão ali mesmo, vão lá ensaiar. (A4, p. 62).

Para muitos cantores, o coro “é bem vinculado à empresa, mesmo” (A4, p. 62), e, se a atividade não fosse mais oferecida pela instituição, poucos a buscariam fora dela. Certa vez, Alinardo perguntou a uma cantora, que já não trabalha mais na empresa, por que ela cantava no coro, e esta lhe respondeu que cantava porque participava de toda atividade que a instituição lhe pudesse oferecer: “ela fazia inglês, dança, coro; fazia tudo que podia” (A4, p. 62).

Padilha (2000) tece uma crítica ao que chamou de “invasão institucional” da empresa no cotidiano de seus funcionários. Para a autora, o lazer vinculado à empresa representa uma invasão do tempo livre dos empregados, servindo aos interesses do capital: “a empresa acaba ganhando tanto por adquirir uma boa imagem frente à sociedade quanto por manter sob relativo controle o tempo em que o trabalhador não lhe deveria nenhuma satisfação” (PADILHA, 2000, p. 64).

Na opinião do regente, a atividade coral é vista, especialmente pelos trabalhadores da fábrica, como restrita a poucos funcionários. Dessa forma, canto coral é algo que “está muito distante da realidade experiencial das pessoas” (A4, p. 62). Coro, para muitas pessoas, é aquele grupo visto no filme *Mudança de Hábito*, uma imagem associada a coro de negros ou a algum grupo de igreja formado por “vovós”. Em razão do filme *Mudança de Hábito*, “a música que mais fez sucesso na empresa foi *Oh, Happy Day*”, além de ser a “única música que as pessoas admitem” (A1, p. 3), em função de sua relação com o filme¹⁰.

Segundo o entrevistado, de uma forma geral, os funcionários são indiferentes à atividade coral. Alguns funcionários dos setores administrativos se sentem inibidos de participar do coro porque julgam que estarão sendo avaliados

¹⁰ Ver o trabalho de Gonçalves (2004).

pelo regente. Já para os funcionários da fábrica, participar do coro seria “a oportunidade de interagir com pessoas de um mundo superior, com pessoas que, na verdade, eles, os mais humildes, identificam como seus chefes ou pessoas que decidem” (A1, p. 7).

Diante das apresentações do coro, os funcionários da fábrica “não ficam muito felizes”. Vale mencionar, novamente, a ocasião em que o grupo estava reunido no refeitório para cantar e que um funcionário fez um comentário sobre o desligamento do aparelho de televisão, ou ainda a cena do coro se apresentando na festa comemorativa pelo Dia do Trabalho, com tantas pessoas desinteressadas no que estava ocorrendo. Com relação a essas situações, o regente comenta que

tem pessoas que simplesmente não conseguem apreciar o trabalho... não é porque o repertório não é bom; simplesmente, porque as pessoas não conseguem apreciar nada que seja coral, porque não conhecem aquilo, aquilo tá tão gravado dentro da cabeça que é uma coisa que não é legal, uma coisa que eles não conhecem, né? (A3, p. 45).

Retornando à idéia de que o coro é algo que “está muito distante da realidade experiencial das pessoas” (A4, p. 62), Alinardo comenta:

Se eu tivesse como pegar as pessoas e obrigar elas a ensaiar uma vez, eu tenho certeza que elas iriam, talvez, querer cantar. A questão é que as pessoas não têm a menor idéia de como é um ensaio, as pessoas não têm a menor a idéia de como é um coro, as pessoas não têm a menor idéia de como é nada, apesar de parecer absurdo. Fiz uma distinção entre funcionários do administrativo. O pessoal do administrativo até tem uma idéia de coral, uma coisa que, às vezes, tem em casamento, em igrejas; eles viram o programa *Fama*, eles sabem que existe uma coisa chamada técnica vocal, então não ficam mais espantadíssimos quando ouvem as pessoas fazendo vocalize; eles já entendem o que é um vocalize. É isso que eu quero dizer: as pessoas, geralmente, não sabem. Tanto que eu tenho certeza que é isso aí que estou te dizendo; se eu tivesse, ‘olha, vem aqui, ensaia aqui uma vez’, pega a pessoa pelo braço, fica aqui sentada ouvindo; é muito difícil a pessoa não ouvindo, não vindo aqui, cantando. É muito difícil a pessoa não gostar. Só que o difícil é convencer as pessoas de que aquilo não dói, que tem que dar o primeiro passo. Porque, é bem aquela coisa do *marketing*, o *marketing* é criar uma necessidade artificial; não estou dizendo que seja uma necessidade artificial o coral, mas, a princípio, é uma coisa que as pessoas percebem como não sendo útil, necessária. Ah, o que é que tu achas de coral? ‘Que que eu acho? Não sei bem o que é que é’. Não é uma questão de gostar. É uma questão de ser indiferente. (A4, p. 62-63).

O regente crê que “não é nem uma questão de má vontade”, mas o canto coral é desconhecido para as pessoas, é algo que não faz parte da sua vivência. Compara os ensaios da atividade coral com a prática do pagode:

Se surgir um grupo de pagode na empresa, eles tocariam, né? Eles simplesmente não conseguem relacionar que a diferença entre um grupo de pagode e um coral é nenhuma, ou ainda, talvez, o repertório. Não tem nenhuma diferença entre tu te incomodar num grupo de pagode; a diferença é que tu talvez te mexe mais. Mas tu vai te incomodar se fizer seriamente. Ah, tá errado aí esse negócio, tu vai de novo, de novo, de novo; enfim, ensaio é ensaio, não importa se tu vai ensaiar pagode ou qualquer outra coisa. A dinâmica é a mesma. (A4, p. 62-63).

Para o regente, o canto coral está “fora da esfera de compreensão” da maioria dos funcionários da fábrica; alega que a questão é o meio musical. Generaliza quando comenta que esses funcionários, em sua maioria, gostam de pagode ou *funk*: “nada contra o pagode, mas é uma cultura musical muito limitada a deles. Muito limitada mesmo. É só isso que eles apreciam; só isso mesmo” (A1, p. 6). No entanto, na ocasião em que alguns cantores e eu aguardávamos a chegada

do regente, tive a oportunidade de conversar com uma das cantoras que trabalham na fábrica, e esta me revelou que alguns colegas, sabendo que ela canta no coro, lhe pedem, às vezes, para cantar o repertório do grupo durante o trabalho.

Por causa dessa incompreensão citada por Alinardo em relação ao trabalho coral, perguntei-lhe se, mudando a denominação da atividade, de coro para grupo vocal, não poderia ajudar. Respondeu-me, porém, que, em sua opinião, o termo “grupo vocal” é tão distante da realidade das pessoas quanto canto coral. Na sua opinião, é até possível perder o interesse de pessoas que conhecem o que é um trabalho coral. Reportando-se à efemeridade dos cantores nesses ambientes, acha que “empresas têm que ter coros”, pois grupos vocais parecem exigir um trabalho mais performático, de cena, inclusive: “como é que tu vai fazer uma encenação com um grupo rotativo?” Em termos vocais, em um coro se pode “tolerar a idéia de que tem pessoas que não cantam muito”; já em um grupo vocal, “todo mundo tem que cantar bem”. Nesse sentido, segundo ele, o coro é um grupo “menos acelerado”.

4.3.1.3 Para a empresa

Na opinião do regente, a empresa mantém a atividade coral porque, na época em que foi criada, já existiam algumas atividades voltadas ao bem-estar dos funcionários, tais como dança gaúcha e ginástica laboral. Caio (2001), afirma que tais atividades de lazer figuram

como parte da estratégia de Recursos Humanos em praticamente todas as empresas, ao lado de outras iniciativas importantes, como incentivo da participação voluntária, programas de aprimoramento profissional e comunicação interna, por exemplo. (Ibid., p. 18).

Porém, com “a crise do dólar”, algumas dessas atividades acabaram sendo suspensas pela empresa Letho, inclusive a ginástica laboral, durante certo tempo. Apenas o canto coral “acabou permanecendo, mesmo durante a crise” (A1,p. 2).

Para Alinardo, a empresa mantém o coro porque valoriza o investimento em cultura, embora não haja um retorno de *marketing* com a atividade. Questionou “até que ponto ajuda” no retorno à imagem da instituição:

Pelos menos no círculo coral, à medida em que eles [os cantores do coro] ficarem conhecidos, vai se saber que aquela empresa tem um coro. Mas na medida em que o próprio círculo coral é restrito, quem assiste o Coral da Letho muitas vezes acaba sendo ou os parentes deles, que já têm uma idéia da empresa, ou pessoas que são do meio coral. Na verdade, dificilmente tem um público terceiro. Ou são os parentes do grupo, as pessoas que são ligadas diretamente a eles, ou o público que geralmente assiste os corais. Dentro desse grupo, o grupo já está ficando conhecido. Tudo bem, daqui a pouquinho boa parte das pessoas que curtem coral em Porto Alegre, após alguns [anos] cantando em festivais da FECORS, [saberá] que existe o Coral da Letho. Muito bem, mas isso é o máximo a que a gente pode chegar em termos de divulgação no estágio atual. (A4, p. 70-71).

Embora não haja uma política de participação do coro nas recepções de delegações nacionais ou estrangeiras visitantes à empresa, na maioria das vezes o grupo acaba sendo contatado de última hora para cantar. Para o regente, a atividade é, de certa forma, subaproveitada. A empresa poderia tirar vantagem da existência do coro até mesmo a fim de participar de programas de qualidade, como uma prova de investimento nos funcionários. Comenta que, se houvesse um projeto cultural, o coro poderia ser apresentado aos clientes. A empresa tem sido premiada na FIERGS¹¹ e o coro poderia ser chamado a se apresentar. Segundo ele, “a empresa não tem nenhuma política de representação fixa, nem sabe muito bem o que quer de

¹¹ Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul.

nós; querem de nós o que a gente puder oferecer e eles oferecem o que querem” (A1, p. 15).

4.3.2 Expectativas com relação ao trabalho

Realização no nível pessoal

A expectativa do regente com relação à atividade coral na empresa é a de que ela possa ser realizadora no plano pessoal. Nesse sentido, acha relevante que os cantores participem de alguma maneira na produção do espetáculo de música brasileira por eles escolhido como projeto do grupo para 2004. Sua tarefa foi a de recolher material e músicas sobre as diferentes regiões do Brasil pela internet. Para o regente, é importante que os funcionários participem de uma atividade que possa dar-lhes “algum sentido estético”, na qual possam também criar:

Tem que se permitir que as pessoas, em certa medida, pelo menos, tenham algum poder sobre a criatura, que é a música. Não é uma criação minha, assim, total. Se for minha total, eles estão sendo replicadores, então tanto faz montar [um produto] ou cantar no coro. Claro, cantar, mesmo assim, seria apazível, mas eu gosto muito é de ter a sensação, pelo menos, de que eles estão participando de alguma maneira na fabricação ali do nosso espetáculo. [...] Eu procuro dar oportunidades [...] de que eles participem e consigam [...] ter a sensação de estar criando alguma coisa que vai se perpetuar e de que é interessante, de que tenha uma função. Eu acho que é muito mais fácil acreditar que o teu concerto tem uma função do que acreditar que [aquele produto] que vai ser vendido parcialmente tem uma função. Aliás, [o produto tem uma função]. Muito bem, mas que propósito tem isso? (A4, p. 71).

“O artístico é o melhor possível”

O objetivo da atividade coral na empresa não é somente musical, mas também de realização pessoal dos cantores: “a expectativa artística acaba sendo

sempre um pouquinho limitada” e, dessa forma, “o artístico é o melhor possível”. O regente não tem uma “expectativa artística clara” para o grupo e, por isso, procura aceitar as sugestões dos cantores e ir “resolvendo os problemas que aparecem” (A4, 71-72).

Dentro das expectativas com relação ao trabalho, o regente reflete também sobre a “utilidade” do coro, empregando a metáfora do jardim:

Que utilidade tem um jardim? Nenhuma. [...] O coro é um jardim; ele é uma coisa com uma finalidade de outro nível; ele não vai dar lucro. Então, a expectativa, metaforicamente, é: eu sou jardineiro, né? Tento fazer o melhor possível. Não sei se eu posso tirar as ervas daninhas; talvez eu não possa, tenha que arrumá-las e deixá-las bonitinhas, mas eu não posso tirar. Mas, enfim, não são daninhas também, foi só um modo de dizer. (A4, p. 72).

4.3.3 A escolha do repertório

Qual repertório?

Na opinião do entrevistado, o repertório para o coro iniciante deve ser “simples, básico”, isto é, “que dê pra cantar facilmente”, “que seja compreensível”. Para ele, o “simples” significa poder trabalhar com o coro melodias curtas, sem muitos saltos e que possam ser elaboradas pelo grupo. É importante “evidenciar o desenvolvimento da música aos olhos [dos cantores]” (A4, p. 78), de forma que eles possam compreender tudo ou quase tudo o que se passa em termos musicais:

Porque me incomoda a idéia de eles estarem fazendo uma coisa que, de repente, não é compreensível: ‘ah, tá desafinado, tá baixo’. Tá, então aumenta; mas ele tá aumentando porque eu mandei! Lá pelas tantas, o ouvido vai começar a funcionar; bom, o acorde tá fechando. Mas o que que é, que que é um acorde? O que que tá fechando e que não tava fechando antes? São categorias que eu não expliquei! (A4, p. 79).

Considera peças polifônicas como exemplos de obras difíceis, “porque é difícil de tu entender a polifonia”. E complementa: “pelo menos por enquanto não vai ‘rolar’ [obra da] Renascença, não” (A4, p. 79). Segundo o regente, o material simples é aquele no qual “o raciocínio da composição é relativamente evidente” (Ibid., id.). Cita como exemplo a música *Veterano*, de Antônio A. Ferreira e Ewerthon Ferreira, do repertório do coro, cujo arranjo é difícil de ser compreendido pelos cantores que realizam o acompanhamento da parte melódica. Nela, os baixos cantam um acompanhamento com a sílaba ‘lá’ quase que do início ao final. Comenta que, harmonicamente, fica evidente a necessidade de os baixos sustentarem notas mais longas, mas que, para os cantores, “não é óbvio que eu tenha que cantar ‘lá’ aqui enquanto o outro [cantor] canta a melodia” (A4, p. 79).

O repertório importante a ser desenvolvido com o grupo deve ser composto por músicas que eles gostem, que consigam cantar; “músicas que as pessoas têm mais ou menos no ouvido e que não estão distantes de sua realidade experiencial” (A4, p. 75-76). Conforme o entrevistado, esse repertório, em geral, pertence à música popular brasileira.

No início das atividades do coro, os diretores mandavam recados orais, através dos cantores, com sugestões de repertório. Eram pedidos de músicas do grupo *O Rappa* e sugestões de composição de alguma música em que fosse incluído o nome da empresa, tal como um *jingle*. Isso acontecia porque as chefias entendiam a criação do coro como um favor para a ex-secretária do diretor geral, que foi quem sugeriu a sua implantação. O regente afirmou nunca ter atendido os pedidos das diretorias.

Alinaldo se revela contrário à transposição para a linguagem coral de alguns gêneros musicais. Consciente de seu preconceito com relação a alguns deles,

considera que alguns gêneros não se prestam à elaboração de arranjos corais. Cita como exemplo o pagode; salienta que, de vez em quando, surgem alguns pagodes como sugestão dos outros colegas funcionários da empresa:

Um dia eu ainda vou ter que fazer, não tem outro jeito. Eu tô me preparando, um dia eu vou ter que fazer um troço bem assim... mas, enfim, que alguns até não vão gostar de cantar, mas se for pra agradar não sei quem, ou pra cantar ali pra alguns colegas deles mais animados, tudo bem, né? (A3, p. 46).

E resume o que considera o “problema”:

Sabe o que as pessoas querem fazer? Querem cantar exatamente aquilo como é, porque elas querem imitar o grupo. [...] É difícil tu fazer; tu vai fazer o arranjo, não é mais aquela música e as pessoas queriam cantar o pagode porque ele era um pagode; logo, não resolve, não funciona. (A4, p. 77-78).

Com relação ao *rap*, a situação se assemelha:

Não faz sentido tu transpor um *rap* que é uma coisa... uma pessoa falando [*sic*]; se tu transpões para o coro falando, então, lá pelas tantas acaba... eu acho que o ideal seria compor um *rap* coral. Acho que seria mais justo com o *rap*. Porque a moral do *rap* são dois camaradas improvisando. [...] Por que que tu vai fazer uma coisa falada com um grupo polifônico por natureza? Mas se houvesse uma transposição hábil, nada contra. Talvez o problema do gosto esteja na transposição. A questão de fazer uma transposição viável, uma transposição funcional. [...] Pra que fazer um troço com o coro que poderia ser feito por uma pessoa? Daí a transposição não faz sentido. Acho que tem que haver um sentido na transposição, sim. Tem que acrescentar. (A4, p. 78).

Ainda com relação ao *rap*, o regente comenta sobre uma das gincanas da SIPAT¹², ocasião em que não teve escolha, pois a premiação da equipe vencedora envolvia o coro:

¹² Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho

la ganhar o melhor *rap* de segurança no trabalho. A melhor composição musical. Daí os funcionários fizeram. E o prêmio era o coral cantar a música do louco. O primeiro, o segundo e o terceiro lugar. Daí nós apresentamos. Música simples, né? [...] Eu, então, pus o som de *rap* no teclado mesmo: tum, tum, tchá (sonorizando); botei eles a fazer o *rap*. Taga-tagatáá-tagatáá, e tal. Essa até que foi bem sucedida. (A1, p. 10).

Burnier (2001) salienta para a necessidade de o formador estar atento aos acontecimentos corriqueiros de seu *locus* de atuação: “às pequenas ações, às diversas manifestações dos alunos [cantores], às dúvidas e polêmicas, às dificuldades, às diferentes posturas que se manifestam num grupo de alunos” (BURNIER, 2001, p. 54). Nesse sentido complementa, ressaltando a importância de o profissional aprender a respeitar e conviver com opiniões e valores diversos, destacando essa interação como um desafio colocado “para os trabalhadores de qualquer tipo de setor ou empresa” (Ibid., id.).

O autor tece, ainda, uma crítica à postura do profissional que se isola em seu saber, desconsiderando as interações com os aprendentes. Assim,

nos processos educativos, o professor ainda permanece isolado no “santuário da sala de aula”. Se esse isolamento dá a ele uma dose de autonomia, por outro lado ele o relega às suas próprias limitações de formação, de percepção e de criatividade. Crescer é desafiar-se, é estabelecer relações, é inventar novas soluções, é desenvolver um novo olhar sobre sua própria prática [...]. (BURNIER, 2001, p. 54).

Ramalho, Nuñez e Gauthier (2004) também chamam a atenção para essa questão quando ressaltam a importância de o profissional buscar “autonomia crescente” e a elevação do nível de sua qualificação para que possa encontrar suas próprias respostas, pois “a aplicação de regras exige menos competência do que a construção de estratégias” (Ibid., p. 61).

A participação dos cantores

“Na medida do possível”, Alinardo tenta aproveitar as sugestões de repertório feitas pelos cantores. A partir das observações de ensaios pude testemunhar alguns pedidos. Em um deles, um cantor perguntou ao regente se o coro não poderia cantar uma música que tivesse apelo popular, tal como um pagode. Alinardo respondeu que precisaria pensar sobre o assunto. Em outro ensaio, um grupo de cantoras ficou muito feliz quando o regente trouxe a música *Eu só quero um xodó*, de Anastácia e Dominginhos, a pedido delas.

Comenta que partiu dos cantores a idéia da realização do espetáculo de música brasileira referido anteriormente. O repertório para compor esse espetáculo previa representações musicais de todas as regiões do país. Como não dispunham de muito tempo para o término das leituras das obras selecionadas, o regente propôs algumas peças com efeitos como, por exemplo, uma música indígena (Anexo E), na qual o coro possui apenas duas melodias que podem se sobrepor e serem realizadas também como cânone. Além disso, incentivados pelo regente, o grupo criou uma ambientação sonora, com as vozes, para a floresta. Outras músicas foram cantadas ora por vozes femininas, ora pelas vozes masculinas, porém em uníssono, acompanhadas por piano ou violão.

Arranjos

Conforme mencionado anteriormente, Alinardo conta com três naipes de vozes no coro da empresa: sopranos, contraltos e tenores, raramente há baixos. Por isso, tem evitado escrever arranjos a quatro vozes para o grupo, buscando trabalhar

arranjos “fáceis”. Para ele, o ‘fácil’ está ligado à utilização de recursos a fim de dar “uma sensação de movimento” ao arranjo.

Quando escreve arranjos, imagina, com antecedência, o que deve funcionar para aquele grupo. Salienta que procura escrever arranjos “em que a música esteja ali”, com “alguma incrementação e sem experimentalismos” (A3, p. 45). Sobre o seu arranjo de *Muié rendera* (Anexo F), explica: “ele é a três vozes, com baixos falsos. Aquele baixo ali pode tirar e a harmonia fica triádica. [...] As três [vozes] têm que estar fechando em cima. [...] O baixo fica só com fundamentais” (A4, p. 76). Na escolha das músicas, leva em conta aquilo que tenha “potencial de transformação”; aquelas músicas que, transformadas em arranjo coral, permaneçam interessantes, “com algum sentido”. Sobre *Veterano*, uma música gaúcha transportada para a linguagem coral, comenta:

Veterano a quatro vozes é uma heresia, sob certo sentido, mas aí tu põe um violão fazendo um rastilhando, lá, e consegue uma certa autenticidade ou não... ou tu assume que tá fazendo uma releitura. É que é difícil fazer releituras com coisas que não estão bem sedimentadas, assim, em termos... o pagode, eu acho que é uma coisa meio recente, assim, pra tu conseguir estilizá-lo compreensivelmente; [...] é mais fácil fazer um samba estilizado do que um pagode estilizado, mas isso é um conceito meio... não tem nada a ver com o esquema. Mas a gente sempre trabalha com transposições e tem que pensar também no resultado transposto. (A4, p. 78).

Afirma que, cada vez mais, tem dado preferência a arranjos “meio inacabados, onde se possa elaborar” (A4, p. 76), e tem evitado os arranjos prontos, nos quais a única possibilidade é cantar o que está escrito.

A quem se direciona o repertório

Na escolha do repertório, o regente tem se preocupado em agradar aos cantores, em primeiro lugar. Os cantores, por sua vez, preocupam-se em agradar a seus colegas da empresa e ao público em geral; segundo o regente, “não necessariamente o público normal de coral”, mas os parentes dos próprios cantores e o pessoal da empresa. Às vezes ocorre, também, de essas pessoas sugerirem músicas para o coro, que podem ser aceitas ou não. Para o regente, o importante é que o repertório seja do agrado dos cantores e que o público também aprecie, a fim de que possam estabelecer uma comunicação.

Com relação à necessidade de identificação dos cantores com o repertório escolhido, Alinaldo comenta sobre uma peça renascentista que, em certa época, realizou com o grupo:

Eles nunca entenderam muito bem do que se trata aquela música, qual é a importância de fazer aquilo, né? Daí eu fiquei pensando: ‘tá, mas eles não entenderam muito a música...’ valeu a pena **eu** satisfazer de repente a mim [mesmo], uma vez que eles [os cantores], pelo menos nesse momento, não conseguiram entender a necessidade de fazer renascença ou que importância isso tem? (A3, p. 45).

O regente acha necessário realizar um repertório voltado ao público infantil para o Dia da Criança. Afirma “não ter pudores” de realizar, para esse público, um repertório em uníssono acompanhado ao teclado. Revela que, no ano de 2003, apresentaram a música do personagem Narizinho, do Sítio do Pica-pau Amarelo, e a dos monstros, personagens veiculados por uma campanha publicitária da RBS TV. Cada naipe do coro representou um monstro e “foi uma festa”, pois enquanto o coro cantava, as crianças realizavam uma encenação.

4.3.4 Metodologias de trabalho com o coro

Como o regente lida com os diferentes estágios de percepção musical

Os estágios de percepção musical são muito diversos no coro e o regente conta, em sua maioria, com cantores principiantes. Geralmente, durante o ensaio, Alinaldo canta as partes das vozes femininas em falsete a fim de que as cantoras tenham a referência da sua oitava. O regente é, também, bastante paciente. Em um dos ensaios, nas vozes masculinas, contou somente com a presença de um barítono que, além de ser novo no grupo, apresentava grande dificuldade de percepção. Nesse ensaio, como exercício realizado em determinado momento, o regente pediu-lhe para que cantasse mais forte. Dessa forma, aumentando a intensidade, conseguiu chegar à altura correta.

Com relação às dificuldades de percepção dos cantores e à maneira como o entrevistado lida com elas no grupo, explica:

Eu sempre confio que aquela pessoa que já percebe, trabalhando ali em contato com a que não percebe, a que não percebe vai acabar percebendo; mas eu faço relativamente poucos exercícios de afinação, etc.; às vezes, no momento do aquecimento, mas é raro. Acordes, alguns acordes, para eu ver se eles se encaixam, para eles terem uma percepção, mas, em geral, eu confio naqueles cantores que já cantam, que têm a percepção mais ou menos desenvolvida ou muito desenvolvida, que ajudem aquele que não canta. Eu até, às vezes, não intervenho diretamente. Só se o caso é, digamos, um caso grave. (A1, p. 5-6).

E descreve a metodologia empregada no que denominou de ensaio de “nivelamento perceptivo”:

O que eu posso fazer é quando tem um afluxo grande de cantores novos no coral, como é o caso nos últimos meses, baixar um pouco o nível do repertório, até porque eu estou sem homens; dá uma abaixadinha, faz algumas peças no uníssono, etc., que eu entendo isso como um exercício de percepção. Estes tempos eu fiz um ensaio, até avisei pra eles com antecedência. Ensaiei o *Luar do Sertão* a duas vozes, simplíssimo. Fiz um ensaio didático. Avisei pra eles com antecedência. Esse dia vem e vai ser um ensaio lento, pra gente, devagarzinho, entender as coisas. Então, todas as mulheres cantando a uma voz, todos os homens cantando a uma, tudo no uníssono, passei as vozes várias vezes, etc., etc. Fiz grupos, misturei, fiz todo aquele trabalho bem basal de coro. Embora alguns ali já estejam num nível mais adiantado, outros não. Então, naquele dia, eu pisei no freio. Eu entendo isso como um nivelamento perceptivo [...] Eles tiveram a oportunidade de cantar uma música simples, porém com uma nova idéia sobre aquilo. (A1, p. 5-6).

Ainda sobre as questões de percepção musical, o regente cita o exemplo de uma de suas cantoras e relata que sua dificuldade de afinação não é uma questão meramente musical, mas pode estar associada a fatores extramusicais tais como ao fato de ela ser a mais velha do grupo e de trabalhar na fábrica. Para Alinardo, o que dificulta ainda mais o trabalho da percepção musical, nesse caso, é o fato de, por causa dos fatores extramusicais, a cantora ter receio de se expor: “então ela se esconde, canta bem baixinho” (A1, p. 5-6).

Teste de ingresso

Alinardo não realiza teste de ingresso para a participação no grupo. Nunca fez teste “até porque esse teste só vai funcionar se a pessoa sabe o que é o vocalize. Nunca soube o que é vocalize, como é que vai?” (A1, p. 5). Porém a idéia da aplicação do teste produz efeito naqueles que se sentem desafiados por ele. Certa vez, resolveu divulgar na empresa um teste para o coro e surgiram muitos funcionários interessados. Por isso, pretende aplicar novamente o “golpe do teste”.

Quando questionado sobre seu procedimento em relação ao primeiro contato com os cantores novos, ele responde:

Em geral, eu não faço nenhuma espécie de audição e já coloco ele direto ali porque eu vou ouvir o que ele vai cantar, né? Não é um coro de dez mil pessoas, então eu vou ouvir; ele vai estar ali, e eu acho que [...] as pessoas se sentem intimidadas por ter alguém ali como regente, e eu vou te avaliar. Então é muito melhor que as pessoas já sentem ali no meio [do grupo]. Elas se sentem não ouvidas ali. Eu também não informo pra elas que eu estou ouvindo. Muito tempo depois eu digo a primeira observação: 'quem sabe tu fazes assim? Ah, é? É'. E a pessoa, às vezes, descobre que eu estava ouvindo o tempo todo, mas daí não adianta mais. (A1, p. 5).

A partir das minhas observações dos ensaios, constatei que o regente entrevistava rapidamente o funcionário a fim de conhecer de qual setor da empresa ele procedia. Em uma das ocasiões, perguntou ao funcionário, também, se tocava algum instrumento.

Como o coro da empresa é aberto à participação de todos os funcionários interessados na atividade, o regente não pode vetar o ingresso de ninguém. Segundo ele, porém, há dois tipos de cantores: aqueles que têm dificuldade perceptiva, mas conseguem superar os obstáculos, e há os que acabam desistindo da atividade. A respeito desses últimos, o regente se questiona “se não teria sido melhor fazer um teste e rodar a pessoa imediatamente. Pelo menos a pessoa não vai perder o tempo dela ali” (A1, p. 4). Por outro lado, considera que “realmente, o melhor seja ela desistir espontaneamente (A1, p. 4-5) [...] A pessoa se sente um pouco inferiorizada e se auto-exclui” (A1, p. 9).

Uso de acompanhamento instrumental

Para Alinardo, acompanhar o grupo ao teclado é uma prática diária de ensaios. Ele mesmo o faz e acompanha o grupo também em apresentações. Certa ocasião apareceu um cantor da fábrica que também tocava cavaquinho. Esse cantor

acabou acompanhando o coro em um samba. O regente cita, ainda, a utilização de instrumentos de percussão pelos próprios integrantes do coro, em parte do repertório, além do acompanhamento de uma música gaúcha, realizado por um violonista, seu amigo, em uma apresentação do grupo.

O regente não se preocupa com a questão de o coro cantar seu repertório, na maior parte das vezes, com acompanhamento, pois está mais interessado “que o resultado seja bonito e não que seja *a cappella* ou que seja difícil” (A2, p. 36). Porém, segundo ele, “essa questão do acompanhamento é uma questão polêmica” e remete à tradição do curso superior de privilegiar o coro *a capella*:

O curso do Instituto [de Artes] é voltado para o coro *a cappella*. Inclusive tem uma crença generalizada de que por mais que o coro seja iniciante, tu tem que prepará-lo para que seja um coro *a cappella*. Claro está que eu não faço isso. Isso é uma coisa que foi ouvida lá, claro está que... pôxa, os caras tão aprendendo a afinar, não vai ser *a cappella*, né? (A2, p. 36).

O planejamento dos ensaios

Alinaldo não costuma planejar os ensaios com muita antecedência; disse que não os planeja em minúcia, mas que tem “um planejamento global da coisa”. Seus objetivos costumam ser “curtos” em cada música a ensaiar e que não tem a pretensão de resolver a música inteira em um ensaio. Ainda sobre planejamento, acrescenta: “Planejo também, um pouquinho, como vai ser ou quanto vou fazer de aquecimento; isso é planejado; se eu vou fazer ou não, como eu vou fazer, o que que eu vou fazer, né? Quanto tempo eu posso ocupar com aquilo” (A3, p. 54).

Os cantores dão, também, outras sugestões que, algumas vezes, são aceitas, tais como pedir para realizar o ensaio na rua ao invés de no auditório, não

fazer o aquecimento ou alterar a ordem de apresentação das músicas de um concerto.

O regente acredita que a eficácia dos ensaios não depende exclusivamente do seu desempenho. Afirma que podem haver fatores externos que prejudiquem seu andamento. Lembra de um ensaio em que estiveram presentes poucos cantores, no qual trabalhou a música *Muié Rendera* e que conseguiu fazer com que todos se ouvissem, melhorando a afinação. Segundo o entrevistado, um bom ensaio é aquele em que “a gente se diverte, não se estressa, não dá sono em mim. [É o ensaio no qual] a gente consegue ter uma dinâmica, vencer os desafios musicais que eu propus para o dia” (A3, p. 54-55). Salienta que há ensaios que “rendem muito pouco em termos musicais”, nos quais os ganhos são sociais, “ou em termos de educação, mesmo” (A4, p. 60).

Não havendo apresentações para as quais tenha que aprontar o repertório do grupo, o regente confirma sua postura “tranqüila”:

Eu vou deixando as coisas meio indefinidas mesmo: ah, isso aqui sim, e tenta de novo, de repente não dá certo e tenta mais uma vez. Porque daí, naquele momento, naquele espírito de tranqüilidade, assim, de não tem nada à vista, a gente tem uma perspectiva de ir melhorando as coisas não só naquele ponto, mas tu ir construindo coisas que tu possa usar sempre. (A4, p. 60-61).

Sobre sua conduta, o regente comenta ser, durante os ensaios, “tranqüilo demais, às vezes”, mas que prefere se relacionar dessa forma com os cantores, pois “propicia o uso da razão; não é uma coisa muito emocional” (A3, p. 55).

4.3.5 Dificuldades enfrentadas nos ensaios

Perda de cantores e falta de assiduidade

No início do meu trabalho de campo, o coro perdeu seu único baixo, que pediu demissão da empresa. No ensaio seguinte à sua saída, um dos cantores do coro apontou-me essa como uma das características do coro da empresa: se as pessoas se desligam ou são demitidas da instituição, automaticamente o grupo coral também as perde. Com relação a essas perdas de cantores, o regente comenta:

Acho que a rotatividade acontece, talvez em função da própria rotatividade da empresa. Eu não percebo uma rotatividade. Se tu me perguntar agora: é rotativa? Ah, não é. Mas claro que é, as pessoas estão indo embora; mas elas vão embora por outras razões, pela rotatividade do próprio mercado de trabalho. (A4, 68-69) [...] A gente vai trabalhando e daqui a pouco as pessoas vão ser substituídas por outras pelo próprio fluxo do mercado e tu vai ter que começar de novo, etc, etc e etc. Eu queria sim, eu sonho muito em ter um grupo estável, onde ninguém seja demitido, mas isso não é possível, a coisa não depende, né... (A4, p. 71).

De uma forma geral, os cantores faltam mais aos ensaios de final de mês, em razão do fechamento mensal e do faturamento da empresa. As faltas são bem mais perceptíveis junto ao pessoal da fábrica, por causa do aumento da produção nesse período. Em todos os ensaios observados, que coincidiam com o final de mês, havia sempre uma quantidade reduzida de cantores.

Tensões

Segundo o regente, no início das atividades do coro houve alguns momentos de tensão. Ele descreve uma situação na qual dois funcionários da fábrica, bastante jovens, resolveram cantar no grupo. Tinham boa voz, uma extensão vocal grande e

cantavam em grupos de pagode. Os problemas começaram a surgir quando o regente trouxe uma peça que tinha também percussão corporal. A partir desse momento, eles só queriam coreografia nas músicas. A situação se agravou quando os dois passaram a faltar ao ensaio e ao serviço, já que eram dispensados da fábrica para participarem do coro. Conforme o regente, “ficou bem evidente, assim, a raiva inconsciente que o pessoal administrativo tinha nutrido por aqueles dois camaradas” (A1, p. 8). Na sua opinião, “essa saliência deles era uma demonstração de afirmação perante pessoas [diante das quais] talvez eles se sentissem um pouco inferiores” (Ibid., id.).

Segundo o entrevistado, atualmente a tensão entre o pessoal dos setores administrativos e o pessoal da fábrica está “bem apagada”. Agora “todos se sentem iguais, irmãos, e está tudo resolvido; mas essa tensão existe e... existia ou existe e ficou à tona com esse episódio aí desse pessoal” (A1, p. 9).

Além daquele episódio com os dois cantores da fábrica, o regente lembra de um tenor que era bom cantor, mas que se achava melhor que os outros porque fazia o solo da música *Oh, Happy Day*. Ele, regente, e os integrantes do coro passaram a se incomodar com esse cantor porque ele não vinha aos ensaios; só aparecia quando o chamavam. Em uma ocasião, os outros cantores determinaram que não gostariam mais que ele participasse do grupo. Esse funcionário se afastou do coro e acabou também saindo da empresa.

Desinteresse dos cantores pelo ensaio

Há algum tempo, o coro contou com integrantes que estavam menos interessados na atividade que na possibilidade de ficarem, por algum tempo,

afastados do seu trabalho. O entrevistado revela que atitudes de desinteresse ou desdém pelo ensaio lhe incomodam: “a criatura parece que não tá nem aí; ou não tá a fim, ou tá ali pra matar trabalho” (A3, p. 56). Por isso tem procurado cobrar mais dos cantores e que “quando a coisa não é mais tão oba-oba, esse tipo de gente acaba ficando longe” (A3, p. 57).

Desconsiderando o fato de as pessoas também irem ao ensaio para se encontrar, o regente afirma sobre as conversas colaterais durante o ensaio: “o que me desagrada é ficar falando quando tem que cantar” (A3, p. 56).

Nas ocasiões em que há crítica ou reclamação sobre algum aspecto relacionado ao coro, o regente prefere simular que não está escutando:

Eles reclamam, às vezes, que eu ouço o que eles tão dizendo... mas como é que eu não vou ouvir? Às vezes eles tão falando, tão debochando de alguma coisa na minha frente, né? Eu: ‘tá bom, pode debochar’... se eu for responder... me faço de desentendido... deixa eles interagirem um pouquinho. [...] Eles dizem muita brincadeira; eu não corto, me faço de desentendido. Deixo rolar, e tal. Às vezes, a gente até sabe o que vai pela cabeça do cara pela brincadeira que ele faz. Deixo rolar, né? (A3, p. 55-56).

Durante as observações, alguns cantores reclamavam ao regente pedindo a ele que desistisse de uma música que procurava imitar os instrumentos de uma escola de samba, pois não se agradavam dela; porém, a música foi mantida no repertório do grupo.

4.4 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS A UM REGENTE DE CORO DE EMPRESA

Diante das situações expostas, que caracterizam a atividade coral dentro do ambiente da empresa, e considerando as peculiaridades do contexto, o regente salienta algumas competências necessárias a um regente de coro de empresa:

4.4.1 Desenvolver competências musicais

Competência para adaptação do repertório

Para Alinardo, o regente deve desenvolver uma competência para adaptação do repertório às “condições reais” do grupo. Admite realizar essa adaptação, se necessária, mesmo na hora do ensaio. Também não vê problema em realizar pequenas alterações no arranjo de outra pessoa, ou em deixar de executar algum trecho como a introdução, por exemplo. Porém, quando as modificações a serem realizadas são em grande número, prefere escrever um arranjo novo, talvez aproveitando a idéia ou o processo do original.

O regente refere-se às “condições reais” como sendo a extensão, cor e brilho dos naipes disponíveis, além dos saltos melódicos possíveis de serem realizados com seus cantores. Comenta sobre um arranjo que escreveu durante esse período em que não tinha baixos no grupo: “eu sei que a harmonia ia fechar só com as três [vozes] em cima; aí deixei o baixo ali; um belo dia...” (A3, p. 42).

Segundo o regente, uma adaptação pode não funcionar conforme o esperado; nesse caso, uma idéia nova precisa surgir naquela hora do ensaio, para aquela situação. A essa capacidade de criação no momento, o regente chama de arranjo “instantâneo”. Assim, confirma uma prática que tem adotado que é a de levar arranjos semiprontos para o grupo: “é o esqueleto; depois a gente vai vendo o que vai acontecendo: se é a *cappella*, com teclado, quantas vezes vai repetir, quantas estrofes vai ter” (A1, p. 9).

Ser criativo

Conforme o entrevistado, o regente deve ser criativo e permitir a criatividade dos cantores. Como exemplo de um ensaio criativo, em um dos encontros com o grupo o regente realizou a leitura de uma música com auxílio do programa *Encore* e do *Datashow*. O ensaio resultou mais atraente para todos, com a possibilidade de os participantes cantarem acompanhando a mesma partitura e em diferentes combinações de vozes.

Cada vez mais, Alinardo tem procurado se utilizar de materiais que possam ser desenvolvidos pelo grupo: “a partitura tá ali, mas é só uma idéia; se a gente quisesse, poderia fazer diferente. [...] Eu gosto de pensar que, pelo menos pra mim e pra alguns, eles têm essa liberdade com o material musical” (A4, p. 76). Considera importante desenvolver o “lado laboratorial”, procurando expandir a criatividade do grupo. Utiliza, cada vez menos, “aquele arranjo SATB¹³ pronto”, já que, nesse contexto do coro de empresa, procura abrir e incentivar o “espaço de criação”.

4.4.2 Ser flexível

Conforme o regente, no coro de empresa não há lugar para inflexibilidades, “ainda mais quando tu quer um resultado estético passável, rápido” (A3, p. 40). Quando é necessário trabalhar durante um curto espaço de tempo em um repertório para apresentação, a solução é realizar arranjos “o mais simples possível”, tentando “maximizar o resultado musical com o menor esforço deles [dos cantores]” (Ibid., id.). Sobre ser flexível no trabalho com o coro de empresa, declara:

¹³ Soprano, Alto, Tenor e Baixo

Eu acho que tu só pode se dar o luxo de ser inflexível numa instituição musical onde todas as regras já tão ali preparadas pra ti e tal. Ali, é um improviso num coral de uma empresa, na verdade, lá é improviso, tu vai botando um organismo estranho que funciona. É um câncer, entendeu, e o teu objetivo ainda é dominar a empresa toda. É um câncer, é um troço, assim, tu tá trabalhando com outro parâmetro. Tu tá fazendo um negócio que não dá lucro num lugar em que o objetivo é dar lucro. [...] Ali tem que ser flexível com tudo, porque o lugar é hostil a ti. Tu tem que ir te infiltrando. (A4, p. 75).

O entrevistado aponta a necessidade de ser flexível à possibilidade de modificações no arranjo. Comenta, também, da necessidade de abandonar certo repertório quando se percebe que o coro não dará conta de executá-lo a contento. Houve, por exemplo, ensaio em que a falta de alguns cantores mais seguros acabou resultando na mudança das músicas a serem ensaiadas naquele dia.

Competência em lidar com o grupo

Alinaldo lembra de uma situação de aprendizagem, ainda durante a graduação, quando um de seus professores de regência quis realizar uma obra envolvendo solistas, coro e orquestra e não conseguiu em razão de dificuldades nas relações interpessoais. Dessa maneira, afirma que “manejar um grupo é uma arte” e que “é tão difícil quanto qualquer outra coisa” (A2, p. 29). Para ele, essa é também uma competência do regente.

Outra importante competência a ser desenvolvida é a clareza. Demonstrar clareza é necessário tanto na condução do ensaio, quanto no momento de dar instruções ao grupo. Para se ter clareza, é preciso desenvolver a “capacidade de organizar as coisas em cima de raciocínios bem lógicos” (A3, p. 39).

O entrevistado destaca o fato de alguns regentes modificarem sua interpretação a cada execução da música. Para ele, “no coro de empresa esse

estrelato não é produtivo; tu tem que simplesmente ser claro: eu quero assim. Assim é que a gente vai fazer, combinado?” (A3, p. 39).

Também durante o ensaio, enfatiza a necessidade de o regente ter uma organização musical que seja perceptível pelo cantor, “de maneira a instigar que as pessoas consigam acompanhar o processo de ensaio” (Ibid., id.).

Além disso, o regente deve saber estimular o coro com estratégias de motivação. Em certa ocasião, percebendo a presença considerável de cantores naquele ensaio, perguntei ao regente o que havia acontecido. Ele respondeu-me que havia se utilizado de uma estratégia, enviando um e-mail a todos os integrantes do coro, elogiando o ensaio anterior. Disse-me que aqueles que não haviam comparecido ficaram muito curiosos para saber o que tinha ocorrido e acabaram vindo ao ensaio seguinte.

4.4.3 Ter competência de gestão: “administrar a vida do coro”

Uma competência que está relacionada ao saber lidar com o coro de empresa é a competência administrativa. Para o entrevistado, é preciso aprender a fazer um pedido de execução de tarefas a um cantor de coro de empresa. Exemplifica com o pedido realizado a eles para que procurassem, na internet, informações sobre as regiões do Brasil, seu repertório e curiosidades, a fim de utilizá-las no espetáculo de música brasileira.

Comenta, ainda, o pedido feito pelos próprios cantores para a realização de uma reunião, em janeiro, a fim de definir o repertório para todo o ano: “eles queriam metas específicas porque queriam trabalhar ali como se estivessem trabalhando dentro dos departamentos respectivos” (A3, p. 42).

Para o regente, “tem que se inserir dentro do esquema” (A3, p. 43), conseguir entrar, de uma certa forma, na rotina dos funcionários; é uma competência do regente de coro de empresa saber pedir aos cantores, saber “administrar a vida do coro” (Ibid., id.).

5 TRANSVERSALIZAÇÃO DOS DADOS

A apresentação dos dois casos revelou a complexidade daqueles contextos nos quais a atividade coral se desenvolve, quais sejam na empresa Magister e na empresa Letho. Neste capítulo procuro aprofundar as reflexões acerca de aspectos relevantes e emergentes dos dois ambientes estudados e das entrevistas com os dois regentes, sem, necessariamente, comparar os dados.

5.1 O CORO DE EMPRESA E A ATUAÇÃO DOS REGENTES

Os regentes entrevistados apontam o canto coral na empresa como uma atividade de lazer. Dentro da classificação das atividades de tempo livre apresentadas por Elias (1992), o coro de empresa pode ser caracterizado como atividade de lazer porque apresenta “elevado nível organizativo”, promovendo a “destruição da rotina, descontrolo e experiências através de uma concha de rotinas de formas de controlo aceites e partilhadas voluntariamente” (Ibid., p. 148) por todos os participantes, além de, como nos jogos, ocorrer também uma aceitação espontânea de determinadas regras a serem seguidas.

Nos dois casos estudados, as tarefas que competem a um ou outro lado – à empresa ou ao coro – ficam indeterminadas. Para cantores e regentes somente o pagamento do salário destes últimos ou a participação do grupo nos eventos da empresa não é suficiente para caracterizar o coro como pertencente à instituição. Ambos os coros precisam de investimento em suas necessidades, solicitando às empresas apoio financeiro para uniformes, viagens e outros fins, além de apoio institucional que promova a participação dos funcionários.

Para a continuidade da atividade, os regentes dependem das negociações dos cantores com seus chefes para que estes sejam liberados dos setores; o grupo como um todo, por sua vez, precisa conquistar seu espaço dentro da empresa a fim de que seja valorizado. Segundo o regente Alinardo: “é tudo negociado, não é nada simples” (A4, p. 66). As empresas, além do pagamento do profissional, da liberação de um espaço em seu próprio ambiente para o funcionamento da atividade e da permissão para a utilização de seus meios de comunicação internos, não se envolve diretamente com as demais necessidades demandadas pelo grupo, tais como chamamento para novos integrantes e decisões acerca dos uniformes.

Uma característica dos coros que agregam funcionários da empresa relaciona-se à necessidade de os participantes precisarem aprender a transformar o ambiente de trabalho também em espaço de lazer, já que a atividade coral ocorre dentro do espaço físico da empresa e, que, por vezes, toma parte do horário de trabalho. Assim, a permanência do canto coral nesses ambientes dependerá, dentre outras questões, da capacidade individual de cada funcionário, embora “entre limites estreitos impostos pela lógica necessária à empresa” e “limitado pelos imperativos da produção e da produtividade” (DUMAZEDIER, 1994, p. 101).

Pode-se considerar o tempo de trabalho ou tempo da empresa como determinante do tempo do coro, uma vez que os funcionários, em ambos os casos estudados, precisam, freqüentemente, chegar atrasados, ou não podem comparecer aos ensaios em função do excesso de trabalho em seus setores. A questão que se coloca é a de como os regentes lidam com as situações descritas, que fazem parte desse contexto, uma vez que a atividade coral se realiza dentro do ambiente da empresa e não deve ser priorizada em detrimento do trabalho. Os dois participantes da pesquisa apontam nesse sentido ao se referirem à flexibilidade como uma

competência que deve ser desenvolvida pelos regentes de coros de empresa. Ser flexível diante de diferentes situações que interferem no trabalho com o coro e que escapam à alçada, ao controle do profissional que trabalha com essa atividade.

Apesar de os regentes terem divergido em suas respostas quanto à possibilidade de os cantores se interessarem por outros trabalhos corais, é possível que aqueles participem do coro justamente porque essa atividade é oferecida pela empresa a seus funcionários. Segundo Dumazedier (1994), a maioria das atividades de lazer são buscadas fora da influência da empresa, mas aqueles trabalhadores que desfrutam dessas práticas em seu ambiente de trabalho o fazem, principalmente, “pelas vantagens materiais” representadas pela não existência de necessidade de deslocamento, tornando-se economicamente mais vantajosa aos funcionários e pela possibilidade de convívio mais estreito com os colegas (Ibid., p. 163).

Os regentes entrevistados vêem o canto coral como uma possibilidade de integração entre os funcionários, contribuindo, naquele momento da atividade, para o desaparecimento das diferenças hierárquicas. Dumazedier (1994) também aponta nesse sentido quando afirma que

relações variadas podem superar as relações de dependência e as hierarquias impostas pela rentabilidade da empresa. Sempre estão presentes relações de curiosidade, de convivialidade, de afeição, às vezes íntima, mas muitas vezes obrigadas a se limitarem, censurarem ou se camuflarem. (DUMAZEDIER, 1994, p. 101).

Madsen (2003) também sinaliza para o lazer como um facilitador ao aparecimento de

lideranças bastante diferentes daquelas estabelecidas tendo por base os níveis hierárquicos no âmbito do trabalho. Com essas novas lideranças, criam-se novas relações interpessoais que levam em conta a valorização pessoal e têm como conseqüências o aumento da auto-estima e a melhora das relações no ambiente de trabalho. (MADSEN, 2003, p. 101).

A posição dos regentes dentro da estrutura hierárquica da empresa também não é bem definida. Não sendo funcionários da instituição, uma vez que foram contratados como autônomos para a realização da atividade, seu trabalho está subordinado à coordenação do coro que, por sua vez, responde a uma chefia específica. Na empresa Letho, a coordenadora do coro é a secretária do diretor geral da empresa. Dessa forma, as situações de necessidades do grupo e/ou de tomadas de decisões acerca do trabalho recebem respostas mais ágeis da instituição que no caso da empresa Magister, onde a coordenação está subordinada ao setor de RH. Nesta última, a regente precisa aguardar sempre pela disponibilidade da coordenadora do coro, que também coordena todo o programa *Qualidade de Vida* da empresa. Dessa forma, o retorno às necessidades do coro não são ágeis e a regente, como na situação relatada no caso da chamada para novos funcionários interessados na atividade coral na empresa em questão, deve respeitar a hierarquia interna, não agindo, nem com a melhor das intenções, por conta própria.

Conforme problematizado durante a delimitação do tema, a obrigação de os regentes terem de aceitar no coro a todos os interessados, condição estabelecida pelas duas empresas desde o princípio da atividade, gera uma situação com a qual o profissional terá de aprender a lidar: a heterogeneidade do grupo coral. A primeira questão relaciona-se à classificação vocal do interessado, que pode demandar ou não um teste de ingresso, prática estabelecida pela regente Joana. A outra questão está relacionada a como o regente vai lidar com os diferentes estágios de percepção musical dos cantores. Essa última questão demanda dos regentes um

estabelecimento de prioridades em seu trabalho, como sintetiza o regente Alinardo ao declarar: “eu estou mais preocupado que eles [os cantores] aprendam uma postura adequada em relação à coisa do que a coisa em si, tipo afinação” (A4, p. 73). Essas escolhas dos regentes precisam levar em conta também as expectativas que a instituição e os próprios cantores têm em relação ao trabalho. Nesse sentido, Madsen (2003), destacando a atuação dos profissionais que se envolvem com atividades de lazer nas empresas, salienta que

cabe ao profissional que organiza as atividades nas empresas ter a consciência do trabalho a ser realizado, de maneira geral, para dois clientes distintos [cantores e empresa], que deverão estar satisfeitos após a participação. Faz-se necessária a busca do equilíbrio entre os objetivos propostos, as expectativas manifestadas e as possibilidades de realização de cada atividade. (MADSEN, 2003, p. 102).

Também os regentes, no trabalho com coros de empresa, precisam flexibilizar expectativas com relação ao produto de seu trabalho, aprendendo, talvez, a dar maior valor ao significado dessa atividade para os indivíduos que dela participam, naquele contexto específico.

Alinardo mostra-se consciente da problemática do trabalho coral inserido no ambiente da empresa quando declara que lida com uma atividade que não dá lucro dentro de um contexto cujo objetivo é dar lucro: “tu tá trabalhando com outro parâmetro” (A4, p. 75). Dumazedier (1994) exalta essa mesma característica das atividades de lazer nas empresas e salienta a influência do tempo do lazer sobre o trabalho quando afirma: “[o lazer] permite ao homem-da-organização viver um tempo que não é somente o do dinheiro (*time is money*)” (Ibid., p 49). De forma consciente, compete ao regente aprender a conquistar seu espaço de trabalho dentro da

instituição. Nas palavras de Alinardo, “ali tem que ser flexível com tudo, porque o lugar é hostil a ti. Tu tem que ir te infiltrando” (A4, p. 75).

Sob um certo aspecto, os funcionários das duas empresas pesquisadas e que participam da atividade coral encontram-se sob duas regências: a do seu patrão ou chefe e a do regente do coro. Cabe, assim, uma reflexão sobre como os funcionários lidam com essa situação de passagem do tempo de trabalho para o tempo de lazer, procurando conciliar os interesses e necessidades de ambas as atividades. Joana identifica essa característica ao comentar: “como é que um cara, um subordinado vai [para o ensaio], tá cheio de trabalho ali, o chefe do lado e ele vai dizer: ‘ó, tô indo pro coral.’ A gente até entende, né? [...] Então tu tem que entender isso; não dá pra condenar eles também” (J4, p. 49). Dessa forma, o regente de coro de empresa, tendo ciência dessa situação, poderá conhecer os limites de sua autoridade sobre os cantores.

A população “flutuante” gerada pelas faltas e a efemeridade dos cantores do coro traz limitações ao trabalho dos regentes, especialmente no tocante ao repertório possível de ser desenvolvido. Tanto Alinardo quanto Joana lidam com um repertório a três partes, duas vozes femininas e uma masculina, em razão do reduzido número de vozes masculinas em seus grupos. O nível de dificuldade dos arranjos é outro fator a considerar, já que trabalham com cantores que apresentam estágios de percepção musical por vezes bastante diferentes. Alinardo salienta que procura escrever especialmente para o coro e que, quando procura por arranjos de outros regentes, dá preferência àqueles “meio inacabados, onde se possa elaborar”, numa referência aos arranjos que apresentam melodias que podem ser cantadas por diferentes naipes e/ou superpostas.

Outra competência a ser desenvolvida pelo regente de coro de empresa e apontada por Alinardo refere-se a “saber pedir” aos cantores, inserindo-se em sua rotina de trabalho: “tem que se inserir dentro do esquema” (A3, p. 43). O regente exemplifica com o pedido feito por ele para que os cantores realizassem uma pesquisa na internet sobre músicas e aspectos importantes das regiões brasileiras.

Uma questão surgida nos dois casos e que pode ser considerada como relevante para o regente de coro de empresa refere-se a saber lidar com a necessidade dos cantores de trabalhar com metas e planejamentos no coro, de forma similar às suas situações de trabalho na empresa. Destaco, assim, o pedido feito pelos cantores da empresa Letho a seu regente para que, logo no início das atividades, pudessem definir o repertório para o ano e metas específicas para o desenvolvimento do trabalho coral.

Joana aponta algumas diferenças nítidas entre o coro da empresa onde atua e a outra atividade coral pela qual também responde. O trabalho com o coro que não pertence à empresa lhe permite realizar teste de seleção para os interessados na atividade; além disso, a rotatividade dos cantores não é tão acentuada quanto no coro da empresa e, assim, a regente pode contar com os quatro naipes e realizar repertório para coro misto tradicional¹⁴.

5.2 FORMAÇÃO DOS REGENTES

Nos dois casos estudados, a busca da profissionalização através da regência ocorreu a partir de experiências práticas com grupos e contatos com diferentes profissionais da área específica.

¹⁴ Formação coral que envolve a presença de quatro naipes: soprano, contralto, tenor e baixo.

Para Joana, a busca pelo estudo superior ocorreu a partir das diferentes experiências e contatos com maestros nas orquestras em que tocou, bem como da motivação surgida das aulas de regência com o regente do coro no qual cantava. Alinardo, por sua vez, procurou o curso superior porque já regia o coro da igreja e uma banda e incomodava-se com sua limitação; segundo ele, precisava “saber como fazer”.

Os participantes da pesquisa pontuam as discrepâncias entre o mundo prático e o mundo acadêmico, trazendo os problemas enfrentados quanto à aplicabilidade das habilidades adquiridas em sua formação inicial e sua transposição para as situações de trabalho, do “coro do mundo real”, nas palavras de Alinardo.

À formação inicial cabe ocupar-se com um ensino de conhecimentos e habilidades próprios de cada profissão e responsabilizar-se também pelo desenvolvimento de competências profissionais (ver RAMALHO; NUÑEZ; GAUTHIER, 2004). No entanto, vale ressaltar que, para Le Boterf (2003), a construção de competências não se restringe à formação inicial ou continuada, uma vez que ser competente na vida profissional não significa meramente ser capaz de aplicar conhecimentos e habilidades aprendidos. Para o autor, no “percurso da navegação” da vida profissional, o indivíduo deve ser capaz de “aprender a aprender” com as situações complexas que se apresentam dentro de determinado contexto de trabalho. Dessa forma, o “saber agir” com competência significa ir além da idéia da aplicabilidade de conhecimentos ou habilidades, mas supõe a mobilização de diversos saberes a partir da interpretação, compreensão da situação-problema e transformação de saberes para uma ação efetiva.

Na situação dos regentes, a competência geral que surge a partir da combinação do “saber fazer” e do “saber agir” engloba, além das competências

menores enumeradas por eles, a compreensão de todo o contexto em que ocorre o trabalho e que envolve as relações com os funcionários, com as instâncias superiores e com toda a estrutura da empresa (ver LE BOTERF, 2003).

Ambos os regentes, quando abordados sobre a sua formação inicial, apontaram as deficiências detectadas no curso superior. Para Alinardo, “o curso não prepara pra manejar grupo”, referindo-se à necessidade de aprender como interagir com os cantores, para além das questões unicamente musicológicas abordadas em aula, pois “tu vai ter que falar muito com eles sobre muitas coisas; tem muito problema” (A2, p. 25).

Pontua também a deficiência do curso na instrumentalização do aluno para lidar com coros iniciantes. Nesse sentido, reflete sobre a dificuldade de aplicação do repertório estudado, para coro misto a quatro vozes, no trabalho com os coros formados por cantores que nunca participaram de atividades de canto em grupo e/ou de nenhum processo sistematizado de educação musical. Alinardo frisa sobre a importância de, no curso superior de Regência, haver “um espaço de discussão do coro real; do coro do mundo real” (A2, p. 28).

Surpreendeu-me ouvi-lo empregar o termo “coro real” de forma análoga à minha quando, na introdução deste trabalho, me refiro à “situação coral ideal” para caracterizar a quase impossibilidade de utilização, com um coro iniciante, do repertório e técnica gestuais aprendidos no curso superior, no início da atividade profissional como regente. Emprego a expressão “situação coral real”, similar a de Alinardo, na tentativa de definir o “coro do mundo real” como a atividade coral realizada com cantores de coros iniciantes.

O regente afirma, também, que o curso superior em Regência Coral é voltado para o coro *a cappella*: “tem uma crença generalizada de que, por mais que

o coro seja iniciante, tu tem que prepará-lo para que seja um coro *a cappella*. [...] Isso é uma coisa que foi ouvida lá [no Instituto de Artes da UFRGS]” (A2, p. 36). Nesse aspecto, considera que o coro iniciante, exatamente por estar “aprendendo a afinar”, necessita de apoio harmônico e utiliza o teclado como acompanhamento sistemático ao trabalho. Por sua vez, Joana não emprega acompanhamento de instrumento harmônico porque não tem muita “desenvoltura” ao teclado. A regente destaca outra vantagem na utilização do acompanhamento instrumental ao coro além da possibilidade de servir como apoio para a afinação: ele permite a realização de músicas menos elaboradas com o grupo, podendo tornar os ensaios mais dinâmicos, menos cansativos, nos quais os cantores passem mais tempo cantando e usufruindo do prazer de cantar.

Os dois regentes mencionam a necessidade de uma abordagem sobre didática coral durante a formação superior. Joana refere-se, de uma forma geral, aos trabalhos com coros infantis, infanto-juvenis e adultos. Alinardo destaca a necessidade de haver “pelo menos um debate sobre como ensinar, como fazer os caras cantar sem saber ler, ou alguma coisa assim. [...] Talvez fosse útil ter questão de didática tendo em vista esta relação: regente e coro” (A2, p. 27).

Os entrevistados participam de cursos de férias e painéis na área específica. Joana busca, nesses cursos, além do aperfeiçoamento técnico, “ter contato com coisas diferentes” (J2, p. 26). Já Alinardo aponta outro dado importante, além da busca de aperfeiçoamento profissional: “eu mesmo já conheci um pessoal que talvez eu possa trazer pra fazer um intercâmbio, alguma coisa assim. Então eu fui buscar essa questão técnica e descobri coisas novas. Seria a questão interpessoal” (A2, p. 32). Para o regente, a sensação é a de que, a cada curso, tem que deixar de lado o que já sabe para dar lugar a coisas novas.

Alinardo, durante o período de formação inicial, salienta a influência de seu primeiro professor de regência, que incentivava os alunos a trabalharem “com o que têm à mão, sem muito purismo”, não se prendendo somente a “formações musicais tradicionais”. Para esse professor, os regentes deveriam ser capazes de arranjar ou compor para os grupos disponíveis, tratando de equilibrar os instrumentos e/ou vozes e combiná-los da melhor maneira possível. Olhando nessa direção, é uma competência necessária ao regente de coros de empresa, conforme salientado pelo próprio entrevistado, conhecer as possibilidades vocais do grupo, bem como suas limitações de qualquer ordem, a fim de poder arranjar para o mesmo.

Os regentes assinalam o repertório como outro ponto importante na questão da motivação dos integrantes do coro de empresa. Ressaltam a necessidade de realização de músicas que sejam da preferência dos cantores. Conforme Alinardo, “músicas que as pessoas têm mais ou menos no ouvido e que não estão distante de sua realidade experiencial” (A4, p. 75), ou seja, que fazem parte dos estilos, compositores e/ou intérpretes preferidos pelos cantores.

Relacionado à idéia de execução de um repertório que parta da vivência dos cantores, Alinardo traz outra questão para reflexão: os arranjos corais como releitura das músicas e não como simples cópias. Apresenta como exemplos os gêneros *rap* e *pagode*, argumentando que as pessoas “querem cantar aquilo exatamente como é, porque elas querem imitar o grupo. [...] Tu vai fazer o arranjo, não é mais aquela música e as pessoas queriam cantar o pagode porque ele era um pagode” (A4, p. 78). Dessa forma, essa questão precisa ser considerada pelo regente no momento da escolha do repertório para a realização de um arranjo coral, pois a “transposição” de qualquer gênero musical para a linguagem coral sofre uma transformação. Retornando ao *rap*, Alinardo argumenta não ver sentido em um coro, sendo “um

grupo polifônico por natureza”, realizar um gênero musical que se caracteriza por apresentar a “parte vocal falada”. No entanto, sugere a composição de um “*rap coral*”, um híbrido entre as duas linguagens, aproveitando as características de uma e de outra, buscando fundi-las.

Assim, ao regente coloca-se a importante questão de reflexão abordada por Alinardo sobre que repertório desenvolver com o coro de empresa. A posição do profissional, nesse aspecto, é delicada e, por vezes, conflitiva, uma vez que o coloca diante de alguns impasses que deverá considerar:

- a) os aspectos inerentes à sua formação acadêmica;
- b) a necessidade de os cantores do coro quererem agradar a seu público mais próximo, ou seja, seus colegas de trabalho;
- c) repertório da vivência musical dos cantores;
- d) expectativa da empresa em relação ao trabalho coral.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral investigar a formação e a atuação de regentes corais junto a coros de empresa, na cidade de Porto Alegre – RS. As questões que nortearam o trabalho foram as seguintes: que concepções os regentes têm sobre a prática do canto coral na empresa? Como atuam nesses ambientes? Na opinião dos regentes, que formação e que competências são necessárias para atuarem nesses contextos?

Por meio de contatos pessoais e com a Federação de Coros do Rio Grande do Sul (FECORS), foram escolhidos dois regentes que atuam com coros de empresa como participantes da pesquisa. Na escolha, foram levados em conta profissionais que atuassem com coros cujos cantores fossem, em sua maioria, funcionários das empresas. Foram considerados relevantes para a formação e a atuação profissionais o contexto em que ocorre o trabalho e os indivíduos nele envolvidos.

Para analisar a formação profissional, foram tomados como referência os autores Ramalho, Nuñez e Gauthier (2004) e Le Boterf (2003). Já as idéias sobre lazer se apoiaram em Dumazedier (1994 e 1999), Parker (1978), Elias (1992) e Marcellino (2003).

Foi adotado como método o estudo multicaso e, como técnicas de pesquisa, foram utilizadas a entrevista guiada ou focalizada (BELL, 1997) e a observação participada (ESTRELA, 1994) em ensaios e apresentações dos coros envolvidos. Vale ressaltar a receptividade não somente dos participantes, mas também das duas empresas envolvidas nesta pesquisa, pela agilidade nas respostas aos contatos realizados.

Compreender o significado e os condicionantes da atividade coral no ambiente da empresa passa por uma reflexão sobre em que sentido difere o trabalho do coro de empresa de outros trabalhos corais. Durante todo o período da investigação, o discurso e a prática dos regentes sempre estiveram muito associados à busca de um grupo de trabalho ideal, relacionado a um número mínimo de integrantes por naipes, à possibilidade de participação assídua dos integrantes e, conseqüentemente, ao desenvolvimento de um repertório *standard* para coro misto a quatro vozes. No entanto, essa não foi a realidade encontrada nos casos pesquisados, já que, nos dois contextos, constatou-se tanto a efemeridade dos cantores quanto suas faltas constantes aos ensaios.

Com efeito, todas essas questões acima descritas interferem diretamente no trabalho do regente, o que deveria provocar uma análise mais profunda dos profissionais acerca do contexto no qual realizam seu trabalho.

Todo profissional precisa, de alguma maneira, saber adaptar-se a algumas situações impostas pelo trabalho e pelo contexto no qual está inserido. Aqui se trata, também, do aprendizado sobre a manutenção de um campo de trabalho para o regente: a atividade coral no ambiente da empresa.

Um exemplo de condição imposta aos regentes pelas duas empresas pode ser exemplificada pelo fato de os profissionais terem que acolher, no coro, qualquer

funcionário interessado na atividade, obrigando-os a se adaptarem a essa realidade com relação ao repertório a ser desenvolvido e à metodologia de ensaios.

O coro na empresa é visto como uma atividade de lazer. Essa concepção levou-me a alguns questionamentos acerca das características das atividades ditas de lazer. No capítulo anterior, na transversalização dos dados, já discuti algumas implicações do lazer no ambiente da empresa, tal como a dificuldade de se poder delimitar, com nitidez, o tempo do lazer e o tempo do trabalho, especialmente quando ambas as atividades ocorrem dentro do mesmo espaço. A partir dos conceitos e conhecimentos gerados pelos estudos sobre lazer é possível compreender o espaço da empresa e sua dinâmica, buscando a aceitação de uma atividade coral, anteriormente definida como “real”, impregnada do contexto no qual se desenvolve. De outra ordem, torna-se praticamente impossível pensar no canto coral, com as características estudadas, sem contextualizá-lo, sem apreendê-lo no tempo/espaço em que ocorre, sob pena de os profissionais que atuam nesses ambientes ficarem condenados à insatisfação em razão da impossibilidade de realização de um desejo: a constituição de um “coro ideal”.

Há alguns anos a educação musical vem se interessando pela formação e atuação de profissionais que trabalham com o ensino e a aprendizagem musicais em diferentes espaços. Como Kraemer (2000) citando Rösing (1988) salienta, a pedagogia musical [educação musical] “diz respeito a mais pessoas do que geralmente se supõe” e ocorre em diversos lugares:

Por causa do cruzamento singular da prática músico-educacional com a reflexão pedagógico-musical, [o conhecimento pedagógico-musical] diz respeito a **todas** as pessoas que transmitem conhecimentos e habilidades próprios da música, portanto, também jornalistas especializados em música, regentes, músicos de igreja e professores particulares de música, entre outros. (KRAEMER, 2000, p. 65, grifo do autor).

A investigação realizada é relevante não só para a área de Educação Musical, mas, também, para a área de Regência em virtude da escassez de trabalhos encontrados, durante a revisão de literatura, que apresentassem outros focos, que não somente abordagens musicológicas e técnicas sobre aspectos da regência. Ao citar sua tese de doutorado sobre condições de ensaio e atitudes para com metodologia coral de regentes corais brasileiros, Junker (2001) afirma:

Um outro fator que coopera com esta situação de pouco desenvolvimento do canto coral no Brasil, é a falta de livros, artigos acadêmicos e manuais endereçados para os problemas enfrentados pelos regentes corais brasileiros. Muitos deles se sentem ilhados, sem contato com o que se produz de estudos científicos relacionados com métodos e técnicas de ensaio, suas dinâmicas e como trabalhar com a administração de um grupo coral. (JUNKER apud JUNKER, 2001, p. 41).

Espero que esta pesquisa venha também a contribuir no sentido de se pensar na formação dos profissionais regentes estimulando reflexões sobre as imbricações do trabalho coral com a área de Educação Musical, muitas vezes ainda tão distanciadas das discussões dos regentes corais.

Cabe aos cursos superiores em Regência Coral oferecer um espaço para discussão não somente das questões técnicas relativas à área, mas também oportunizar reflexões sobre os campos de atuação dos profissionais e os variados contextos que interferem nessas práticas.

É preciso, porém, compreender que somente o curso superior não pode dar conta, com eficácia, de todos os aspectos que envolvem a profissão, cabendo aos profissionais a conscientização sobre a necessidade de se envolver com outras áreas do conhecimento, possibilitando, assim, também, a diversificação dos olhares sobre a prática coral e o desenvolvimento de competências sociais e músico-pedagógicas, conforme aquelas citadas pelos participantes da pesquisa.

A maior transformação sofrida por mim no decorrer da caminhada da pesquisa foi ter aprendido a olhar para a atividade de canto coral sem separá-la dos contextos nos quais ocorre, procurando entender como os diferentes ambientes determinam essa prática e as ações dos atores que dela participam.

Paralelo à modificação do meu olhar sobre o canto coral, incluo também o aprendizado de ser pesquisadora. No princípio, precisei aprender a me despir do papel de “regente”; tanto as observações de campo quanto as entrevistas não foram tarefas fáceis no sentido de procurar não desenvolver juízos de valor sobre os dados coletados e de não atentar somente para questões musicológicas. Procurei considerar continuamente também os elementos socioculturais presentes nos fazeres pedagógicos e musicais pesquisados, consciente de que somente com essa atitude poderia compreender melhor a malha de fatores que influenciavam tais práticas e as atuações dos regentes. Além dos aspectos relatados, foi importante o contato com os referenciais teóricos sobre lazer e formação profissional, que permitiram uma reflexão sobre o papel da atividade coral no ambiente da empresa.

O retorno da pesquisa aos entrevistados e às empresas envolvidas será complementado pela entrega de uma cópia impressa do trabalho. Ainda no transcorrer da coleta de dados, a coordenadora do coro da empresa Letho havia demonstrado interesse e solicitado o material assim que fosse concluído o estudo. Por sua vez, na empresa Magister, a regente e alguns cantores receberam um retorno parcial da pesquisa, quando lhes foi apresentado um pôster, que foi divulgado em um fórum nacional, sobre o andamento da investigação.

Destaco, ainda, os diferentes recortes da pesquisa apresentados, em 2004, durante encontros, seminários e fóruns¹⁵. Nesses encontros, o interesse pelo tema motivou depoimentos de profissionais que vivenciavam acontecimentos semelhantes em seus locais de atuação. Essas declarações, para mim, enquanto pesquisadora, evidenciaram a relevância deste estudo, já que muitas situações relatadas por esses profissionais encontram-se, de forma similar, contempladas neste trabalho.

Assim, espero que esta pesquisa possibilite a reflexão sobre as questões suscitadas e a compreensão das implicações dos contextos de atuação sobre a prática profissional. A fim de elaborar sua ação de forma contextualizada, é preciso que os profissionais levem em conta as características e influências de cada ambiente sobre seu trabalho. Sua atuação demandará que considerem também os aspectos microsociais evidentes, uma vez que são tão relevantes como interferências na prática profissional.

Finalmente, os resultados desta investigação apontam para a necessidade de se realizar pesquisas envolvendo diferentes contextos nos quais ocorram a prática coral e a formação e atuação de regentes. Um aspecto que pode ser aprofundado é o estudo sobre as expectativas de regentes corais em formação inicial com relação às possibilidades de atuação nos diferentes campos de trabalho

¹⁵ Apresentação de pôster intitulado “A formação e atuação de regentes corais junto a coros de empresa”, durante a III edição do Fórum Mundial de Educação, em Porto Alegre; apresentação do trabalho “Coros de empresa como espaço de formação e atuação de regentes corais” no 1º Seminário Brasileiro de Estudos Culturais em Educação promovido pela Ulbra (RS); apresentação do trabalho intitulado “Particularidades na formação e atuação de regentes corais junto a coros de empresa”, durante o III Festival de Inverno da Unisinos; apresentação do trabalho “A formação e atuação de regentes corais junto a coros de empresa” no II Encontro Nacional de Pesquisa em Arte promovido pela Fundação Municipal de Artes de Montenegro (FUNDARTE); apresentação de trabalho intitulado “O regente coral no ambiente da empresa: implicações desse contexto na sua formação e atuação profissional”, durante o encontro da ABEM Sul em Curitiba (PR); apresentação do trabalho “O canto coral na empresa: particularidades desse ambiente sobre a formação e atuação dos regentes” no XIII Encontro Anual da ABEM (RJ).

e, não menos importante, sobre as funções dessas práticas corais para os cantores que delas participam.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, E. Música coral brasileira: compondo para corais. *Revista Canto Coral*, publicação oficial da Confederação Brasileira de Regentes de Coros, v. 2, n. 2, p. 12-17, 2003.

ANDRADE, M. A. *Avaliação e execução musical: estudo sobre critérios utilizados por regentes de grupos corais escolares*. 2001. Dissertação (Mestrado em Música) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

ANDRADE, M. A. Avaliação do Canto Coral: critérios e funções. In: HENTSCHKE, L.; SOUZA, J. (Orgs.). *Avaliação em música: reflexões e práticas*. São Paulo: Moderna, 2003. p. 76-90.

APFELSTADT, H. Aplicando modelos de liderança no treinamento de regentes de coros. *Revista Canto Coral*, publicação oficial da Confederação Brasileira de Regentes de Coros, v. 1, n. 1, p. 34-38, 2001.

ARALDI, J. *Formação e prática musical de DJs: um estudo multicaso em Porto Alegre*. 2004. Dissertação (Mestrado em Música) – Instituto de Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

ARAUJO, J. P. G. *O cânon: uma questão aberta. Uma amostragem a partir da pregação*. 2001. Dissertação (Mestrado em Música) - Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo.

ARROYO, M. *Representações sociais sobre práticas de ensino e aprendizagem musical: um estudo etnográfico entre congadeiros, estudantes e professores de música*. 1999. Tese (Doutorado em Música) – Instituto de Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

BARNETT, K. A preparação do regente de coro para concertos com coro e orquestra. *Revista Canto Coral*, publicação oficial da Confederação Brasileira de Regentes de Coros, v. 2, n. 1, p. 32-39, 2003.

BELL, J. *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa: Gradiva – Publicações, 1997.

BELLOCHIO, C. R. *O canto coral como mediação ao desenvolvimento sócio-cognitivo da criança em idade escolar*. 1994. Dissertação (Mestrado em Música) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.

_____. Educação musical: olhando e construindo na formação e ação de professores. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO MUSICAL, 9., 2000, Belém. *Anais...* Belém: 2000. Disquete 1, B 011.

_____. Saberes docentes do educador musical: uma construção na prática profissional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO MUSICAL, 12., 2003a, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: 2003a, p. 174-181.

_____. A formação profissional do educador musical: algumas apostas. *Revista da ABEM*, publicação da Associação Brasileira de Educação Musical, v. 8, p. 17-24, mar. 2003b.

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 1, p. 58-69, jan./mar. 2004.

BOGDAN, R; BIKLEN, S. *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora, 1994.

BOHRER, J. Estratégias de afinação no canto em conjunto. *Revista Canto Coral*, publicação oficial da Confederação Brasileira de Regentes de Coros, v. 1, n. 1, p. 21-23, 2001.

BURNIER, S. Pedagogia das competências: conteúdos e métodos. In: *Boletim Técnico do SENAC*, v. 27, n. 3, p. 49-60, set./dez. 2001.

CAIO, G. M. S. “O tempo livre e o lazer”: O engajamento do profissional de turismo e a conscientização do lazer. Disponível em: <<http://www.am.unisal.br/graduacao/tur/pdf/tcc-glauciamscaio.pdf>>2001. Acesso em julho de 2004.

CAMPELO, R. C. L. *O coro como fator musicalizador na Igreja Presbiteriana do Brasil*. 1999. Dissertação (Mestrado em Música) – Conservatório Brasileiro de Música, Rio de Janeiro.

CANDUSSO, F. *O sistema de ensino e aprendizagem da banda Lactomia: um estudo de caso*. 2002. Dissertação (Mestrado em Música) – Universidade Federal da Bahia, Salvador.

CARRINGTON, S. *Uma mistura de idéias: uma nova abordagem para o canto em conjunto*. Tradução de Edson Carvalho. *Revista Canto Coral*, publicação oficial da Confederação Brasileira de Regentes de Coros, v. 2, n. 1, p. 29, 2003.

CARVALHO, E. O estudo da partitura coral. In: CONVENÇÃO INTERNACIONAL DE REGENTES DE COROS, 1999, Brasília. *Anais...* Brasília: 1999, p. 55-62.

CERESER, C. M. I. *A formação de professores de Música sob a ótica dos alunos de Licenciatura*. 2003. Dissertação (Mestrado em Música) – Instituto de Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

CORRÊA, M. K. *Violão sem professor: um estudo sobre processos de auto-aprendizagem musical com adolescentes*. 2000. Dissertação (Mestrado em Música) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

CURI, L. Z. *Ensinando habilidades básicas ao cantor coral: avaliação de um programa de ensino*. 1997. Dissertação (Mestrado em Música) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.

CURTIS, M; CLOUD, L. *O Negro Spiritual: tradições e práticas interpretativas*. Tradução de Edson Carvalho. *Revista Canto Coral*, publicação oficial da Confederação Brasileira de Regentes de Coros, v. 2, n. 1, p. 6-11, 2003.

DEL BEN, L. M. Múltiplos espaços, mutidimensionalidade, conjunto de saberes: idéias para pensarmos a formação de professores de música. *Revista da ABEM*, publicação da Associação Brasileira de Educação Musical, v. 8, p. 29-32, mar. 2003.

DERUSHA, S. A arte da regência. In: CONVENÇÃO INTERNACIONAL DE REGENTES DE COROS, 1999, Brasília. *Anais...* Brasília: 1999, p. 61-62.

DICKSON, J. H. *O treinamento de regentes através do método cinestético*. Tradução de Edson Carvalho. *Revista Canto Coral*, publicação oficial da Confederação Brasileira de Regentes de Coros, v. 1, n. 2, p. 11-15, 2002.

DUMAZEDIER, J. *Lazer e cultura popular*. Tradução de Maria de Lourdes Santos Machado e Alice Kyoko Miyashiro (revisão). São Paulo: Perspectiva, 1976. (Debates; 82).

_____. *A revolução cultural do tempo livre*. Tradução de Luiz Octávio de Lima Camargo e Marília Ansarah (colaboração). São Paulo: Nobel, 1994.

_____. *Sociologia empírica do lazer*. Tradução de Silvia Mazza e J. Guinsburg. 2 ed. São Paulo: Perspectiva: SESC, 1999. (Debates; 164).

ELIAS, N. *A busca da excitação*. Tradução de Maria Manuela Almeida e Silva. Lisboa: Difel, Difusão Editorial, 1992.

ESTEVES, C. *A obra vocal “de cappella” de Padre José Maurício Nunes Garcia: seis edições e seus elementos de escrita*. 2000. Dissertação (Mestrado em Música) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

ESTRELA, A. *Teoria e prática de observação de classes: uma estratégia de formação de professores*. 4. ed. Porto: Porto Editora, 1994.

FIALHO, V. A. M. *Hip Hop Sul: um espaço televisivo de formação e atuação musical*. 2003. Dissertação (Mestrado em Música) – Instituto de Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

FIGUEIREDO, S. L. F. de. *O Ensaio Coral como momento de aprendizagem: a prática coral numa perspectiva de educação musical*. 1990. Dissertação (Mestrado em Música) – Instituto de Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004.

FONSECA, C. A. P. Considerações sobre a técnica do gesto na regência. In: CONVENÇÃO INTERNACIONAL DE REGENTES DE COROS, 1999, Brasília. *Anais...* Brasília: 1999, p. 15-18.

GATTAZ, A. C. Lapidando a fala bruta: a textualização em história oral. In: MEIHY, J. C. (Org.). *(Re)introduzindo a história oral no Brasil*. São Paulo: Xamã, 1996. p. 135-140.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GONÇALVES, L. A aula de música em cenas do filme *Mudança de Hábito 2: mais loucuras no convento*. In: SEMINÁRIO BRASILEIRO DE ESTUDOS CULTURAIS EM EDUCAÇÃO, 1., 2004, Canoas. *Anais...* Canoas: 2004, R 164.

GOMES, C. *Formação e atuação de músicos das ruas de Porto Alegre: um estudo a partir dos relatos da vida*. 1998. Dissertação (Mestrado em Música) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

HENTSCHKE, L. O papel da universidade na formação de professores: algumas reflexões para o próximo milênio. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO MUSICAL, 9., 2000, Belém. *Anais...* Belém: 2000, p. 79-89.

JUNKER, D. A importância do canto coral. In: CONVENÇÃO INTERNACIONAL DE REGENTES DE COROS, 1999, Brasília. *Anais...* Brasília: 1999, p. 107-112.

_____. *O movimento do canto coral no Brasil: breve perspectiva administrativa e histórica*. *Revista Canto Coral*, publicação oficial da Confederação Brasileira de Regentes de Coros, v. 1, n. 1, p. 39-41, 2001.

KERR, S. M. *A história da atividade musical na Igreja Presbiteriana Unida de São Paulo: uma fisionomia possível*. 2000. Dissertação (Mestrado em Música) – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, São Paulo.

KRAEMER, R. Dimensões e funções do conhecimento pedagógico-musical. *Em Pauta*, publicação do Programa de Pós-Graduação em Música da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, v. 11, n. 16/17, p. 50-73, abr./nov. 2000.

LAKSCHEVITZ, E. *O regente coral no século XXI*. Monografia apresentada à disciplina Seminários de Música I do curso de Doutorado em Música da Universidade Federal do Rio de Janeiro. mimeo. 2003.

_____. O repertório coral brasileiro. In: CONVENÇÃO INTERNACIONAL DE REGENTES DE COROS, 1999, Brasília. *Anais...* Brasília: 1999, p. 87-89.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: ArtMed, 1999.

LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Tradução de Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. 3. ed. Porto Alegre: ArtMed Editora, 2003.

LICHTLER, A. *O canto coral na comunidade cristã: reflexões e conclusões a partir de uma pesquisa social*. 2001. Dissertação (Mestrado em Música) - Escola Superior de Teologia, São Leopoldo.

MACHADO, D. D. *Competências docentes para a prática pedagógico-musical nos ensino fundamental e médio: visão dos professores de música*. 2003. Dissertação (Mestrado em Música) – Instituto de Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

MADSEN, J. E. H. Lazer na empresa e lazer pela empresa: a associação da marca da empresa ao lazer e à qualidade de vida. In: MARCELLINO, N. C. (Org.). *Lazer & empresa*. 4. ed. Campinas, SP: Papirus, 2003. p. 95-111.

MARCELLINO, N. C. O lazer na empresa: alguns dos múltiplos olhares possíveis. In: _____. (Org.). *Lazer & empresa*. 4. ed. Campinas, SP: Papirus, 2003. p. 13-21.

MARVIN, J. O canto coral...afinado. Tradução de Edson Carvalho. *Revista Canto Coral*, publicação oficial da Confederação Brasileira de Regentes de Coros, v. 1, n. 1, p. 26-31, 2001.

MATHIAS, N. Os coros sacros: extinção ou renovação? In: CONVENÇÃO INTERNACIONAL DE REGENTES DE COROS, 1999, Brasília. *Anais...* Brasília: 1999, p. 39-45.

MERRIAM, S. *Qualitative research and case study applications in education*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

MILLER, R. L. Os motetos de Anton Bruckner. Tradução de Edson Carvalho. *Revista Canto Coral*, publicação oficial da Confederação Brasileira de Regentes de Coros, v. 1, n. 2, p. 32-37, 2002.

MOORE, J. A. Como organizar e realizar um ensaio coral eficiente. In: CONVENÇÃO INTERNACIONAL DE REGENTES DE COROS, 1999, Brasília. *Anais...* Brasília: 1999, p. 47-53.

MORELENBAUM, E. *Coral de empresa – um valioso componente para o projeto de qualidade total*. 1999. Dissertação (Mestrado em Música) – Conservatório Brasileiro de Música, Rio de Janeiro.

MÜLLER, V. *A música é, bem dizê, a vida da gente: um estudo com crianças e adolescentes em situação de rua na Escola Municipal de Porto Alegre – EPA*. 2000. Dissertação (Mestrado em Música) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

NOBLE, W. Toda música deve dançar. In: CONVENÇÃO INTERNACIONAL DE REGENTES DE COROS, 1999, Brasília. *Anais...* Brasília: 1999, p. 77-86.

OAKLEY, P. E. O ensaio coral: a performance do regente. Tradução de Arthur Manoel C. de Sousa. In: CONVENÇÃO INTERNACIONAL DE REGENTES DE COROS, 1999, Brasília. *Anais...* Brasília: 1999, p. 113-128.

OLIVEIRA, A. Atuação profissional do educador musical: terceiro setor. *Revista da ABEM*, publicação da Associação Brasileira de Educação Musical, v. 8, p. 93-99, mar. 2003.

OLIVEIRA, A. L. M. O Magnificat de J. S. Bach: uma possível leitura à luz da Doutrina dos Afetos. *Revista Canto Coral*, publicação oficial da Confederação Brasileira de Regentes de Coros, v. 1, n 1, p. 15-17, 2001.

OLIVEIRA, S. A. de. *Coro Cênico: uma renovação da linguagem coral no Brasil*. 1999. Dissertação (Mestrado em Música) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

OLIVEIRA, V. G. de. *O desenvolvimento vocal do adolescente e suas implicações no coro «a capella»*. 1996. Dissertação (Mestrado em Música) – Instituto de Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

PADILHA, V. *Tempo livre e capitalismo: um par imperfeito*. Campinas, SP: Editora Alínea, 2000.

PAIVA, R. F. de. *Coro cênico como ação cultural*. 1999. Dissertação (Mestrado em Música) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

PARKER, S. *A sociologia do lazer*. Tradução de Heloisa Toller Gomes. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

PÉREZ-GONZALEZ, E. Problemas de execução e interpretação no canto coral. *Revista Canto Coral*, publicação oficial da Confederação Brasileira de Regentes de Coros, v. 1, n. 1, p. 13, 2001.

PERRENOUD, P. *Dez novas competências para ensinar*. Tradução de Patrícia Chittoni Ramos. Porto Alegre: ArtMed, 2000.

PRASS, L. *Saberes musicais em uma bateria de escola de samba: uma etnografia entre os "Bambas da Orgia"*. 1998. Dissertação (Mestrado em Música) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

RAMALHO, B. L.; NUÑEZ, I. B.; GAUTHIER, C. *Formar o professor, profissionalizar o ensino: perspectivas e desafios*. 2.ed. Porto Alegre: Sulina, 2004.

RAMOS, S. N. *Música da televisão no cotidiano de crianças: um estudo de caso com um grupo de 9 e 10 anos*. 2002. Dissertação (Mestrado em Música) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

RIOS, T. A. Competência ou competências – o novo e o original na formação de professores. In: ROSA, D. E. G.; SOUZA, V. C. (Orgs.). *Didática e práticas de ensino: interfaces com diferentes saberes e lugares formativos*. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002. p. 154-172.

RODRIGUES, S.; CHILD, J.; LUZ, T. A aprendizagem contestada em ambiente de mudança radical. *Revista de administração de empresas*, v. 44, n. 1, p. 27-43, jan./mar. 2004.

RUDIO, F. V. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. 11. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1986.

SANTOS, A. M. S. *Expressão corporal a partir do ritmo musical: um caminho para interpretação na música coral*. 2000. Dissertação (Mestrado em Música) – Universidade Federal da Bahia, Salvador.

SCHMITT, M. *O rádio na formação musical: um estudo sobre as idéias e funções pedagógico-musicais do programa "Clube do Guri" (1950-1966)*. 2004. Dissertação (Mestrado em Música) – Instituto de Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SCHÖN, D. A. *Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem*. Tradução de Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: ArtMed, 2000.

SCHWARTZ, G. M. Lazer e empresa: peças do mesmo quebra-cabeça. In: MARCELLINO, N. C. (Org.). *Lazer & empresa*. 4. ed. Campinas, SP: Papirus, 2003. p.139-148.

SILANTIEN, J. Técnicas de ensaio coral para aperfeiçoar a afinação. In: CONVENÇÃO INTERNACIONAL DE REGENTES DE COROS, 1999, Brasília. *Anais...* Brasília: 1999, p. 91-94.

SIQUEIRA, D. R. de. Camargo Guarnieri e suas obras originais para coro *a cappella*. *Revista Canto Coral*, publicação oficial da Confederação Brasileira de Regentes de Coros, v. 2, n. 1, p. 24-28, 2003.

SOUZA, J. Uma história da educação musical no Brasil (1930-1945). *Quaderni della SIEM*, v. 16, p. 321-328, febr. 2000.

STAKE, R. *Investigación com estudio de casos*. Tradução para o espanhol de Roc Filella. Madrid: Ediciones Morata, S. L., 1995.

STEIN, M. *Oficinas de música: uma etnografia dos processos de ensino e aprendizagem musical em bairros populares de Porto Alegre*. 1998. Dissertação (Mestrado em Música) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

VIEIRA, A. Amaral Vieira descreve suas obras corais. *Revista Canto Coral*, publicação oficial da Confederação Brasileira de Regentes de Coros, v. 1, n. 2, p. 24-31, 2002.

WIS, R. M. Metáforas físicas no ensaio coral: uma abordagem baseada em gestos para o desenvolvimento de habilidades vocais e da compreensão musical. Tradução de Edson Carvalho. *Revista Canto Coral*, publicação oficial da Confederação Brasileira de Regentes de Coros, v. 2, n. 2, p. 6-10, 2003.

YIN, R. *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Perfil dos coros de empresa filiados à Federação de Coros do Rio Grande do Sul

Coros de empresa filiados à FECORS	Perfil dos participantes
Coro 1	Funcionários e pessoas da comunidade
Coro 2	Funcionários e pessoas da comunidade
Coro 3	Funcionários e pessoas da comunidade
Coro 4	Funcionários e pessoas da comunidade
Coro 5	Funcionários e pessoas da comunidade
Coro 6	Funcionários e pessoas da comunidade
Coro 7	Funcionários e pessoas da comunidade
Coro 8	Somente funcionários
Coro 9 (onde atuou)	Funcionários e pessoas da comunidade

Fonte: informações obtidas por intermédio da FECORS em 30/10/03

APÊNDICE B – Primeiros contatos com a coordenadora do coro da empresa Letho

----Mensagem original-----

De: Lúcia Teixeira [SMTP:lhpteixeira@yahoo.com.br]
Enviada em: terça-feira, 13 de abril de 2004 18:48
Para: Evelyn
Assunto: Material entregue

Olá, Evelyn!
Deixei hoje o material na portaria. Espero que o porteiro tenha te entregue. Ficarei no aguardo de comunicação tua para breve.
Grande abraço,
Lúcia

De: Evelyn
Enviado em: Quarta, 14 de abril de 2004 08:36
Para: `Lúcia Teixeira`
Assunto: RES: Material Entregue

Oi, Lúcia

Já recebi, e li também.

Vou falar com o Silvio até o final do dia e talvez já consiga a autorização para vires amanhã, ou a partir da semana que vem.

Quando achares melhor, só me avisa, quando vieres pela 1ª vez, para que eu te espere e te acompanhe. OK?

Preciso do nº de tua identidade para te deixar na portaria.

Só te peço que se trouxeres camera fotográfica ou gravadores, que não deixe à mostra. Depois te explico.

Um abraço

Evelyn

APÊNDICE C – carta com pedido de permissão para a realização da pesquisa na empresa Letho

Porto Alegre, 08 de abril de 2004

Ilmo. Sr.

.....

Letho
Porto Alegre- RS

Prezado Senhor:

Vimos por meio desta solicitar permissão para que LÚCIA HELENA PEREIRA TEIXEIRA, aluna regularmente matriculada no Programa de Pós-Graduação Mestrado e Doutorado em Música da UFRGS, possa realizar o seu projeto de pesquisa intitulado ***A Formação e atuação de regentes corais junto a coros de empresa: dois estudos de caso.*** A pesquisa prevê entrevistas e registros de observações de ensaios e do regente em atuação com o coro.

Seguindo os procedimentos éticos da pesquisa, os dados coletados serão de uso exclusivo para fins didáticos e os participantes terão garantidos o anonimato e sigilo das informações. Maiores detalhes sobre o projeto poderão ser lidos no documento em anexo.

Desde já agradecemos pela atenção dispensada e colocamo-nos à disposição para quaisquer outros esclarecimentos que se fizerem necessários.

Cordialmente,

Profª Drª Jusamara Souza
Orientadora no Programa de Pós-Graduação
Mestrado e Doutorado da UFRGS

Porto Alegre, 08 de abril de 2004

APÊNDICE D – Roteiro da entrevista guiada ou focalizada

Dados de identificação

- Nome;
- Idade;
- Nome da empresa na qual trabalha;
- Nome do coro da empresa;
- Há quanto tempo atua como regente coral?
- Há quanto tempo atua como regente deste grupo?

I – Questões sobre as concepções dos regentes:

- Qual a finalidade do coro com o qual tu trabalhas?
- Como esse trabalho é visto:
 - a) Por funcionários?
 - b) Pelas chefias?
- Na tua opinião, o que significa o coro para os teus cantores?
- E para ti?
- A empresa promove atividades que incluam a apresentação do coro? Se sim, que tipo de atividades?
- A empresa exerce algum tipo de influência ou exigência em relação ao teu trabalho?
- Alguém supervisiona o teu trabalho?
- Como tu percebes a relação da empresa com o coro?

II – Questões sobre a formação dos regentes:

- Com que idade começaste a estudar música?
- Com que idade começaste a estudar regência?
- Onde?
- Tens formação em curso superior e na área específica (regência coral)?
- Durante o(s) curso(s) tiveste algum tipo de formação pedagógica (Prática de ensino, Didática, Pedagogia da Música)?
- Frequentas (ou frequentaste) algum curso de aperfeiçoamento na área específica ou curso(s) de férias?
- Se sim, quantas vezes e quais foram?
- O que buscas (ou buscaste) nesse(s) curso(s)?
- Tu trabalhas ou trabalhaste com outros coros?
- Se sim, tu realizas o mesmo tipo de trabalho que desenvolves aqui?

III – Questões sobre as competências necessárias para o trabalho com coros de empresa na opinião dos regentes:

- Que conhecimentos tu achas que sejam necessários para o trabalho como regente de coro de empresa?
- Por quê?
- Que repertório tu achas importante desenvolver com esse grupo? Por quê?
- Que repertório é possível ser desenvolvido?

- Tu procuras realizar um repertório que vá ao encontro de quais interesses (teus, da empresa, dos cantores)?
- Tu aproveitas as sugestões recebidas (de repertório, de outra natureza)?
- Quais são os recursos físicos disponíveis para ensaios?
- Tu tens enfrentado algum tipo de problema ou dificuldade para desenvolver o trabalho?

IV - Questões sobre estratégias de ensino:

- Tu planejas cada ensaio com o coro?
- Como ocorrem os ensaios?

APÊNDICE E – Questões complementares aos regentes

Questões complementares à regente Joana (4ª entrevista)

Sobre concepções

- 1 Por que os funcionários cantam e o que os motiva a cantar?
- 2 Os cantores cantariam no coro se ele não fosse da empresa?
- 3 Por que a reduzida participação de funcionários na atividade coral?
- 4 Por que alguns cantores desistem de participar do coro?
- 5 Por que a rotatividade dos cantores?
- 6 Por que tu achas que a empresa mantém essa atividade?
- 7 Pra ti, qual a função dessa atividade na empresa?
- 8 Qual a tua expectativa com relação ao trabalho?
- 9 Dentro da perspectiva da educação musical, como tu vêes o trabalho com o coro de empresa?

Sobre competências

- 1 Há algumas condições de funcionamento da atividade que precisam ser aceitas pelo regente, tu já comentaste. A quais dessas condições tu te adaptas melhor? Por quê?
- 2 O que é ter flexibilidade no trabalho com coro de empresa?
- 3 O que tu consideras um repertório adequado para um coro de empresa?
- 4 O que é um “bom arranjo” pra ti?
- 5 O que é “música de qualidade”?
- 6 O que é “música simples”?
- 7 Que aspectos devem ser considerados pelo regente na escolha de repertório para coros de empresa?
- 8 Tua adaptação arranjos ou os escreve?
- 9 Quando tu escolhes o repertório tu te preocupas em agradar a algum tipo de público específico?
- 10 Tu realizas algum tipo de avaliação do trabalho com o grupo?
- 11 Tu costumava te auto-avaliar?

Questões complementares ao regente Alinardo (4ª entrevista)

Sobre concepções

- 1 Por que os funcionários cantam e o que os motiva a cantar?
- 2 Os cantores cantariam no coro se ele não fosse da empresa?
- 3 O que quiseste dizer com a expressão “uma coisa que está muito distante da realidade experiencial das pessoas”?
- 4 O desconhecimento dos funcionários sobre a atividade não estaria ligado à palavra “coro”? (Coro x grupo vocal)
- 5 Por que tu achas que o pessoal da fábrica pensa que a atividade coral é restrita a poucos?
- 6 Por que alguns cantores desistem de participar da atividade?
- 7 Por que a rotatividade dos cantores?
- 8 Por que tu achas que a empresa mantém a atividade?/ Pra ti, qual a função dessa atividade na empresa?
- 9 Quais as tuas expectativas com relação ao trabalho?
- 10 Como as sugestões de repertório eram enviadas a ti?
- 11 Dentro da perspectiva da educação musical, como tu vêes o trabalho do coro de empresa?

Sobre competências

- 1 Há algumas condições de funcionamento da atividade que precisam ser aceitas pelo regente, tu já comentaste. A quais dessas condições tu te adaptas melhor?
- 2 O que é ter flexibilidade no trabalho com coro de empresa?
- 3 O que tu consideras um repertório adequado para um coro de empresa?
- 4 Que aspectos tu achas que devem ser considerados pelo regente na escolha do repertório?
- 5 Diante da realidade da efemeridade dos cantores, como tu escolhes o repertório?
- 6 Tu adaptas arranjos ao grupo ou tu os escreves?
- 7 Quando tu escolhes um repertório tu pensas em agradar um tipo de público em especial?
- 8 O que tu queres dizer com repertório “que tenha um certo gosto”?
- 9 O que tu chamas de repertório “simples”?
- 10 O que seria uma sugestão de repertório “estapafúrdia”?
- 11 Tu realizas algum tipo de avaliação do trabalho com o grupo?
- 12 Com que periodicidade?
- 13 Tu te auto-avalias?

APÊNDICE F – Quadro demonstrativo dos dados categorizados e organizados em tabelas

Caso A: a regente Joana

Numeração das categorias	Dados	Caderno de origem
1-1-1-2	P: E tu não tem nada, vocês não tiveram contato com a presidente? Existe uma mulher, não é, na direção? R: Sim, é uma mulher a presidente. É, diz a história, diz a lenda (risos)!	J1, p. 11
1-1-1-3	P: Que incrível isso... R: O próprio RH. Era um setor enorme, já tá enxuto. E assim vai, né? Já perdi muitos cantores por serem demitidos porque o setor deles, sabe, o setor foi extinto ou porque foi demitido, eu não sei o quê.	J1, p. 4

Caso B: o regente Alinardo

Numeração das categorias	Dados	Caderno de origem
2-1-1	Ao entrarmos no primeiro prédio – o administrativo – sentamo-nos no saguão, em torno de uma das mesas com revistas sobre empresas e produtos.	OA21, p. 58
2-1-1-2	P: Bem, bem mais claro, assim. E agora, por curiosidade: alguma vez já aconteceu de a fábrica parar em função de algum evento? R: Nunca. Do coral? Não pára nem em função de fim de semana.	A4, p. 66

Nota: para a numeração das categorias nas tabelas foram utilizados hífen entre os números, diferentemente do que aparece no quadro 2, porque o programa *Word* não aceita pontos entre os algarismos para a classificação (em ordem crescente ou decrescente).

**ANEXO A – E-mail resposta de liberação da empresa Letho
para início da pesquisa**

De: Evelyn
Enviado em: Quarta, 14 de abril de 2004 11:50
Para: `Lúcia Teixeira`
Assunto: RES: Material entregue

Oi, Lúcia.

Consegui a autorização para participares de nossos ensaios.
Preciso do nº de tua identidade para deixar na portaria.
E, só lembro, me avises se virás amanhã ou somente na semana que vem.
Nossos ensaios são todas as 3ª e 5ª feiras, das 12:30 às 13:30.

Qualquer dúvida, estou à disposição.

Um abraço,

Evelyn

De: Evelyn
Enviado em: Quarta, 14 de abril de 2004 15:37
Para: `Lúcia Teixeira`
Assunto: RES: RES: Material entregue

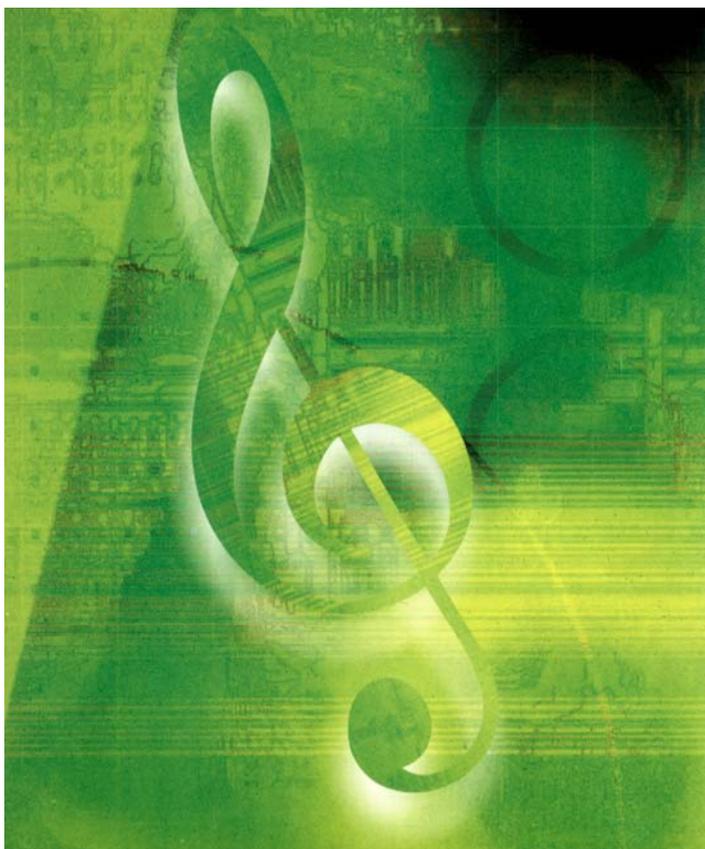
Ok, entrada permitida sempre no horário do Coral
3ª e 5ª feiras das 12:30 às 13:30h.
Amanhã quando chegares na portaria, peça para me chamar, te aguardarei, para mostrar o caminho.

No 2º dia já poderás ir sozinha.

Abraços e até,

Evelyn

ANEXO B – Folder convite direcionado aos funcionários para participação no coro da empresa Magister



*“... Viver
e não ter a vergonha de ser feliz
Cantar e cantar e cantar
a beleza de ser um eterno aprendiz ...”*

*O que é, o que é
Gonzaguinha*

**Faça parte do coral da Magister.
Seja sempre um eterno aprendiz.
Faça agora sua inscrição
pela Intranet.**

ANEXO C – Peça sacra e música da Renascença alemã

Peça sacra:

DONA NOBIS PACEM

Autor desconhecido

Do - na no - bis pa - cem pa - cem

Do - na no - bis pa - cem

Do - na no - bis pa - cem

Detailed description: This system contains the first four measures of the piece. It features three staves in 3/4 time with a key signature of one flat (B-flat). The lyrics are 'Do - na no - bis pa - cem pa - cem' for the first staff, 'Do - na no - bis pa - cem' for the second, and 'Do - na no - bis pa - cem' for the third. The melody is simple and homophonic.

do - na no - bis pa - cem

do - na no - bis pa - cem

do - na no - bis pa - cem

Detailed description: This system contains the next four measures of the piece. It features three staves in 3/4 time with a key signature of one flat (B-flat). The lyrics are 'do - na no - bis pa - cem' for the first staff, 'do - na no - bis pa - cem' for the second, and 'do - na no - bis pa - cem' for the third. The melody continues from the first system.

Fuga à 3

Kanon in der Quinte

Michael Praetorius, 1571-1621

Nu, nu, nu, nu, nu schall und sih zu,
 Nu, nu, nu, nu, nu schall und sih zu watenGsang is
 Nu, nu, nu, nu, nu schall und sih zu, watenGsang is dat

7
 watenGsang dat und wie kan dat sien, drey Stimm in
 dat und wie kan dat sien, drey Stimm in ein, singt
 und wie kan dat sien, drey Stimm in ein, singt al - le nach

12
 ein, singt al - le nach mir, fa di don di-ri don, don, don,
 al - le nach mir, fa di don di-ri don, don, don, lastuns fre-wenund
 mir, fa di don di-ri don, don, don, lastuns fre-wenund frö lich seyn,

17
 lastuns fre-wenund frö-lich seyn, la - ri don, di-ri don, don, don.
 frö - lich seyn, la - ri-don, di-ri don, don, don. Nu, nu, nu,
 la ri don, di- ri don, don, don, Nu, nu, nu, nu, nu

ANEXO D – Vamos Fugir

Gilberto Gil
Arranjo: Patrícia Costa

E B

Giveme your lo - ve give me your lo -
 Giveme your lo ve give me yourlo

1. Va mos fu - gir des-te lu-gar ba-by
 2. Va mos fu - gir prou-tro lu-gar ba-by

5 C#m A

ve give me give me give me give me
 ve give me give me give me give me

va-mos fugir Tõ can-sa-do de esperar
 va-mos fugir Pron-de quer que vo-ce vá

9 B C#m E

I - ra - já I - ra - já
 I - ra - já I - ra - já

que vo-cê me car-re - gue Pois di-ga que irá
 que vo-cê me car-re - gue I - ra - já

13 B A E

I - ra - já Ma - ra - jó
 I - ra - já Ma - ra - jó

I - ra - já Pra on-de eu só ve-ja vo -
 I - ra - já cê, vo-cê ve-ja a mim só Ma - ra - jó
 I - ra - já Ma - ra - jó

17 B A E

Ma-ra-jó Ma-ra-jó Ma-ra-jó

Ma-ra-jó qual-quer ou-tro lu-gar ao sol, ou-tro lu-gar qual-quer Gua-po-ré

21 B A E

Gua-po-ré Gua-po-ré

Gua-po-ré qual-quer ou-tro lu-gar ao sol, ou-tro lu-gar ao sul Céu a-zul

Gua-po-ré Céu a-zul

25 B A B

céu a-zul Céu-a-zul

Céu a-zul on-de ha-ja só meu cor-po nu jun-to ao seu cor-po nú

Céu a-zul on-de ha-ja só meu cor-po nu junto ao seu cor-po nu...

29 A

Va-mos fu-gir Va-mos fu-gir

1. 2.

33 E B

Prou-tro lu-gar ba-by ba-by ba-by va-mos fu-gir

Ba-by ba-by ba-by ba-by ba-by ba-by

37 C#m A B

ba-by ba-by Pron-de ha-jaum to-bo-gã on-deagen-te es-cor-re-gue

ba-by ba-by uh... es-cor-re-gue

ba-by ba-by ba-by ba-by uh es-cor-re-gue

41 C#m D.S. al Fine A B

reg-gae reg-gae reg-gae to-do di-a de ma-nhã flo-res quea gen-te reg-gae

ah reg-gae reg-gae reg-gae u-ma ban-da de ma-nhã ou-tra ban-da de reg-gae

ah reg-gae reg-gae reg-gae uh... es-cor-re-gue

ah reg-gae reg-gae reg-gae uh... es-cor-re-gue

45 C#m E Fine

reg-gae reg-gae Va-mos fu-gir Hum...

ah reg-gae reg-gae Va-mos fu-gir Hum...

ah reg-gae reg-gae va-mos fu-gir Hum...

ANEXO E – Música indígena *Tche Nane*

A

Índios Jaboti de Rondônia
Adaptação: Marlui Miranda

la- tché-nan tché na- ne i na-na-wi-ca -dje la tché nan tché



na-ne i na-na wi-ca - dje la-tché nan Tché na -ne i na- na- wi- ca



- dje la - tché nan tché na - ne i na - na - wi - ca - dje

B



la- tché nan tché na-ne i na-na -wi- ca -dje ia-tché nan tché



na-né i na-na-wi-ca -dje la-tché nan tché na-ne i na-na-wi-ca-



dje ia- tché nan tché na- ne i na- na wi - ca - dje.

ANEXO F – *Muié Rendera* em arranjo do regente Alinardo

A

O lê! Mui é ren de ra O lê! mui é ren

O lê! Mui é ren de ra O lê! mui é ren

O lê! Mui é ren de ra O lê! Mui é ren

dá Tumeen si naa fa zer ren da Q'eut'en si noa na mo rar

dá Tumeen si naa fa zer ren da Q'eut'en si noa na mo rar

dá Tumeen si naa fa zer ren da Q'eut'en si noa na mo rar

B

1. Lam pi ão des ceu a ser ra deu um baile em Ca ja zei ra Bo tou

Uh

as mo ça don ze la pra can tá mu ié ren de ra

Uh

2 As moça da Vila Bela não tem mais ocupação e só vive na janela namorando Lampião.